

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2015

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Karin Konzbulová

Controlling Clarion Congress Hotelu Olomouc

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce: Ing. et Mgr. Daniel Toth, PhD. et PhD.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2014–2015

DIPLOMA THESIS

Karin Konzbulová

Controlling of Clarion Congress Hotel Olomouc

Prague 2015

Diploma Thesis Work Supervisor:
Ing. et Mgr. Daniel Toth, PhD. et PhD.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 12. února 2015

Karin Konzbulová

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. et Mgr. Danielovi Tothovi , PhD. et PhD za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji Ing. Robinovi Hanákovi za možnost zpracovávat vybrané téma diplomové práce a také za konzultace a cenné odborné rady a připomínky nejen k této diplomové práci, ale i v rámci pracovního prostředí.

Anotace

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá popisem a vysvětlením podstaty controllingu v hotelnictví. Je zaměřena na rozbor typů a způsobů controllingu jako nástroj manažerského plánování v oblasti výkonů a personálního řízení. Praktická část popisuje controlling u vybraného ubytovacího zařízení, způsoby aplikování v praxi a standardy hotelu. Dále jsou formou výzkumy a sběru informací vyhodnocovány a analyzovány pracovní výkony pracovníků outsourcingové společnosti a následně porovnány stanovené cíle hotelového managementu se skutečností. Cílem této diplomové práce je návrh modelu na efektivní využití controllingu v hotelnictví prostřednictvím outsourcingu.

Klíčová slova

Controlling, hotel, efektivní řízení, kontrola, management, normohodiny, operativní controlling, outsourcing, personální controlling, standardy hotelu, strategický controlling.

Annotation

In its theoretical part dissertation deals with description and explanation of essentiality of controlling in hotel business. It is focused on analysis of types and methods of controlling which works as management planning tool in performance and human resources sphere. Practical part describes controlling in chosen accommodation facility, methods of application in practice and hotel standards. There is also form of research and information gathering which is then assessed and analysed to obtain work performance of outsourcing company employees. Defined objectives of hotel management are then compared with reality. The goal of this dissertation is to design a model for effective use of controlling through outsourcing in hotel business.

Key words

Controlling, hotel, control, management, man-hour, operative controlling, outsourcing, personnel controlling, effective management, hotel standards, strategic controlling.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 DEFINICE CONTROLLINGU V HOTELNICTVÍ	10
1.1 Vznik a vývoj controllingu	11
1.2 Osobnost controllera	13
2 CÍLE A FUNKCE CONTROLLINGU	17
3 ZÁSADY CONTROLLINGU	20
3.1 Zásada hnací a brzdící síly	20
3.2 Zásada objektivitvity	21
3.3 Zásada včasného jednání	22
3.4 Zásada rovnováhy mezi normativním, strategickým a operativním contr.....	22
3.5 Zásada dokumentace	23
4 DRUHY CONTROLLINGU	24
4.1 Strategický controlling.....	26
4.1.1 Řízení kvality TQM	28
4.1.2 Balanced Scorecard.....	30
4.2 Operativní controlling.....	31
4.2.1 Analýza odchylek	33
5 PERSONÁLNÍ CONTROLLING V OBORU HOTELNICTVÍ.....	35
5.1 Osobnost pracovníka v oboru hotelnictví	36
5.2 Psychologická pravidla v personálním controllingu.....	38
5.3 Personální řízení odpovídající požadavkům controllingu	41
5.3.1 Standardizace a normy	43
PRAKTICKÁ ČÁST	46
6 CPI HOTELS	46
6.1 Popis hotelu Clarion Congress Hotel Olomouc	47
7 CONTROLLING V CCHOL.....	51
7.1 Mystery guest.....	54
7.2 Housekeeping v CCHOL	55
7.3 Standardy a normy hotelových pokojů	56
8 OUTSOURCING V CCHOL	60
8.1 Všeobecná pravidla a postupy pracovníků housekeepingu	64
8.2 Produktivita práce pokojských.....	71
8.2.1 Analýza odchylek produktivity práce	72
8.2.2 Návrhy opatření	78
ZÁVĚR	80
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	81
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	84
SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Mnozí malí a střední podnikatelé se dnes setkávají s problémy, které jsou těžko řešitelné obvyklými prostředky podnikové ekonomické praxe. Stagnující obraty na přesycených trzích, stoupající náklady, zvýšená koncentrace, neuspokojivý hospodářský vývoj, větší složitost problémů a zostřená konkurence na domácím trhu i v zahraničí zesilují tlak na zisk. Aby dostali podnikatelé tyto problémy lépe pod kontrolu, jsou nuceni ke změně myšlení, neboť dosud praktikované metody nestačí k úspěšnému řízení podniku.

Musí být použity nové koncepce, nástroje a techniky, aby se výnosová a finanční síla podniků opět zlepšila a aby jejich dva nejdůležitější cíle, zajištění rentability a likvidity, mohly být dosaženy. Důležitým nástrojem, který pomáhá tyto cíle uskutečnit a zajistit tak dlouhodobě existenci podniku je controlling. To znamená, že musí být v podniku zavedeno systémové plánování, účinná kontrola a průběžné řízení jednotlivých procesů, aby zodpovědní pracovníci mohli lépe rozhodovat. K tomu je zapotřebí systém dobře vypovídajících informací, vypracovaných pro účely rozhodování každý měsíc.

V teoretické části této diplomové práce bude představen controlling jako významný řídicí nástroj, který přesahuje běžné funkce řízení a je orientován na úzké profily. Předmětem této práce není zabývat se finančním, nákladovým nebo investičním controllingem. Stejně tak se nezabývá manažerským a finančním účetnictvím, které je sice důležitým pilířem controllingu, ale není podstatným pro splnění cíle této diplomové práce. Diplomová práce v praktické části popisuje controllingovou koncepci hotelu a zaměřuje se především na personální controlling s využitím outsourcingu a na systém určený pro zvláštní potřeby orientované na praxi. Výsledkem bude analýza produktivity práce ve středisku housekeeping a porovnání stanovených standardů a časových norem se skutečností – metodami pozorování, následně terénního šetření a evidence zjištěných hodnot v průběhu určitého časového období. Cílem této diplomové práce je vyhodnotit systém controllingu konkrétního ubytovacího zařízení a zda pomocí tohoto systému a dalšího řízení hotelu, zejména personálního řízení ve spolupráci hotelu a outsourcingové společnosti jsou všechny vykonávané pracovní postupy prováděny správným a efektivním způsobem a ve stanoveném časovém období a tak, aby na konci vyšlo úplně vše, co se na počátku plánovalo. Bude použita metoda výzkumu a to především formou analýzy a syntézy, budou shromážděny výsledky pracovních výkonů

pracovníků outsourcingové firmy za období jednoho kalendářního roku a následně tyto výsledky budou vyhodnoceny pomocí grafů a tabulek.

Zjištěné odchylky budou na závěr rozpracovány a následně bude navrženo řešení, které bude sloužit jako podklad pro hotelový management a další rozvoj spolupráce s outsourcingovou společností.

Téma diplomové práce „Controlling Clarion Congress Hotelu Olomouc“ bylo zvoleno záměrně, neboť autorka v tomto hotelu pracuje jako housekeeping manager a s touto problematikou se setkává denně. Jelikož dochází k rozlišným představám o produktivitě práce mezi hotelovým managementem a vedením outsourcingové společnosti, která zajišťuje pracovníky pro hotel, bylo nutné tuto situaci zanalyzovat a vypracovat studii o plnění stanovených cílů. Proto bylo zvoleno toto téma diplomové práce. Výsledek bude zajímat všechny vedoucí pracovníky a jistě bude přínosem pro obě zúčastněné strany.

TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE CONTROLLINGU V HOTELNICTVÍ

Pojem controlling se často odvozuje z anglického slova „to control“, které má řadu významů. Jednak v češtině znamená kontrolovat, ale mimo to i vést, řídit, regulovat, dohlížet nebo ovládat. V češtině tak vlastně, podobně jako v jiných jazycích, neexistuje vhodný ekvivalent pojmu „controlling“, proto byl převzat i do naší rodné řeči.

Chápání pojmu controlling se přizpůsobovalo vývoji ekonomiky – od správy finančních záležitostí až po dnešní koordinačně systémový přístup. Controlling není kontrola. Controlling v hotelnictví je mnohem více. Není to jen kontrola, aktivní přístup řízení podniku orientovaný do budoucna. Samozřejmě kontrola je součástí controllingových úloh, její výsledky jsou však významné pouze tehdy, pokud skýtají podnět k budoucímu řešení. Controlling je nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení hotelu a jeho řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování. Takovéto řízení hotelu však předpokládá, že v podniku je k dispozici metodika plánování, která vychází z cílů stanovených vedením hotelu a ostatními řídicími pracovníky.

Controlling orientací na budoucnost upozorňuje na problémy dříve, než vzniknou a včas identifikuje jejich příčiny. Aplikace controllingu nutně musí vést k pozitivnímu ovlivnění výkonnosti podniku a tím i k dlouhodobé úspěšné existenci. Do popředí vstupuje výrazný akcent na budoucnost hotelu, na prevenci, na eliminaci odchylek a patrný je též důraz na cílovou orientaci hotelu. Kromě toho je téměř ve všech výkladech obsažena i nutnost podpory managementu a to zejména formou budování informačního zázemí pro vedení hotelu.

V existující literatuře, která se zabývá controllingem lze nalézt řadu definic controllingu. S trochou nadsázky jde poznamenat, že co autor, to originální znění definice controllingu. Esenbach například o controllingu praví: *„původním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura*

controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku“.¹ Další formulovanou definici nalezneme u Horvátha, který controlling označuje jako: „subsystem řízení, který koordinuje a cílově orientuje plánování a kontrolu, jakož i poskytování informací tak podporuje adaptaci koordinaci celého systému řízení podniku. Controlling tím představuje podporu řízení“.²

Budeme tedy controlling chápat jako moderní a funkční model řízení, jehož existence v hotelu umožní včasnou reakci na vznikající problémy ještě před možným vznikem existenční krize. Aplikace controllingu nutně tedy musí vést k pozitivnímu ovlivnění výkonnosti a tím tedy i k dlouhodobé úspěšné existenci hotelu.

1.1 Vznik a vývoj controllingu

Počátky controllingu lze vysledovat již u dopravních a výrobních podniků (Ford Motor Company) v USA na přelomu 19. a 20. století, kdy původní náplní práce controllerů byla správa finančních záležitostí. Širokého rozvoje se dočkal controlling v období světové hospodářské krize (1926), která si vynutila přehodnotit dosavadní způsoby vnitropodnikového řízení. Největší rozvoj zažil controlling v USA v období 50. a 60. let 20. století. „Náplň práce controllerů byla v té době značně široká, zahrnovala nejen oblast tvorby plánu, jeho vyhodnocení, srovnání se skutečností, návrh opatření, ale i řízení daňových záležitostí, nákladů, financí, majetku podniku, jeho pojištění, tvorbu metodického aparátu pro účetnictví.“³

Do Evropy, primárně do německy mluvících zemí, se controlling rozšířil díky americkým společnostem v období po druhé světové válce. Na konci 70. let minulého století zaznamenává controlling největší rozšíření a dodnes platná koordinační koncepce německého controllingu je spojována s rokem 1979. Německý přístup postavený především na koordinační funkci controllingu, vychází z předpokladu, že změny na trhu ovlivňují chování podniků do takové míry, že stávající systém řízení podniku je třeba

¹ ESCHENBACH, R. a H. SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 38. ISBN 978-80-7357-918-0.

² HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, s. 288. ISBN 80-7259-002-2.

³ MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, s. 183. ISBN 978-80-7380-049-9.

doplnit o nové funkce, které pomohou podniku v dosahování stanovených cílů a realizaci podnikové strategie. „*Německý přístup se přiklání ke koordinační funkci controllingu. Na rozdíl od přístupů v anglofonních oblastech je v současné době v germanofonní oblasti controlling považován za samostatnou disciplínu v rámci podnikové ekonomiky.*“⁴

V České republice by bylo možné první znaky controllingového řízení nalézt už ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích, které byly inspirovány americkými vzory. Jako průkopník controllingu (respektive controllingové filozofie) se pochopitelně uvádí Tomáš Baťa. Po krátkém poválečném období následovalo období centrálního řízení, kdy podniky nemohly samostatně rozhodovat o nakládání se ziskem, což je v naprostém rozporu s controllingem. Controlling se tedy opětovně objevuje až v 90. letech 20. století a to v důsledku budování nového ekonomického systému. Velký vliv měl příchod zahraničních firem, které zakládaly dceřiné společnosti na našem území nebo kapitálově vstupovaly do českých podniků. V Oblasti hotelnictví na trh vstupují zahraniční hotelové řetězce. Postupem času si společnosti s českými vlastníky začaly uvědomovat potřebu controllingu a začaly systém controllingového řízení budovat. I přesto se v podmínkách malých a středních podniků, které jsou vlastněny českým kapitálem, můžeme setkávat se skutečností, že controllingu není ze strany managementu, případně vlastníka, věnována patřičná pozornost. To se týká převážně podniků v cestovním ruchu a v hotelnictví, především u malých rodinných hotelů nebo penzionů.

Současný vývoj trhu a zvyšující se konkurenční hrozby nutí i tyto domácí podniky rychle reagovat a rozhodovat se. Controlling jako podpůrný nástroj řízení, je schopen zlepšit a zefektivnit manažerské rozhodování a pomoci tak podniku dosáhnout dlouhodobých strategických cílů. Základem pro aplikaci controllingu ve firmě je komplexní implementace systému controllingu, která umožňuje spolehlivě řídit výrobní a prodejní strategii, ale také operativní záležitosti, které se týkají rozhodování o výši prodejních cen s ohledem na velikost objednávek, profil zákazníků, inovační cyklus produktu a služby, respektuje sezónní vlivy, sleduje vývoj podstatných ukazatelů a zároveň umožňuje sledovat a kombinovat informace z účetnictví. Základem

⁴ KOVAŘÍK, P. *Manažerský controlling*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013, s. 184. ISBN 978-80-87839-03-4.

controllingu je např. systém norem a kalkulací, rozpočtů a kontroly, který by poskytoval spolehlivé informace o plánované a skutečné výši výrobních a prodejních nákladů u jednotlivých výrobků a poskytovaných služeb. „Controlling pak znamená důsledné propojení informačních, rozhodovacích a prováděcích činností, plánu a skutečnosti a propojení vývoje, výroby, nákupu a prodeje v konkrétním podnikatelském subjektu.“⁵

1.2 Osobnost controllera

„Controller je pracovník, který zprostředkovává informace z jednotlivých částí podniku a je vedení nápomocen při hledání řešení a přijímání rozhodnutí, vede odchylkové řízení (rozbor dosažených výsledků) s odpovědnými pracovníky a prezentuje přijatá opatření a jejich dopad.“⁶

Další jeho úkoly spočívají v získání, zpracování, sestavení přehledů a prezentaci interních a externích údajů pro to, aby mohla být učiněna správná rozhodnutí. Controller má být v podniku koordinátorem, poradcem a navigátorem. Zavedení controllingové koncepce v podniku představuje trvalý proces učení pro všechny pracovníky. Bezpochyby nejdůležitějšími vlastnostmi pracovníků controllingu je schopnost koordinace a syntézy. Doporučené odborné znalosti, které by měl controller mít, jsou znalost v oboru ekonomie a logistiky, znalost specifik daného odvětví a oboru, potřebné znalosti controllingu a účetnictví, znalost informačních systému společnosti na určité úrovni, znalost vnitřních směrnic pro účtování, oceňování, předávání výkonů, motivaci, aj. Rozhodujícími doporučenými osobními vlastnostmi by mělo být analytické myšlení, koncepční přístup, tvůrčí přístup, schopnost anticipace a aplikace a přirozená autorita.

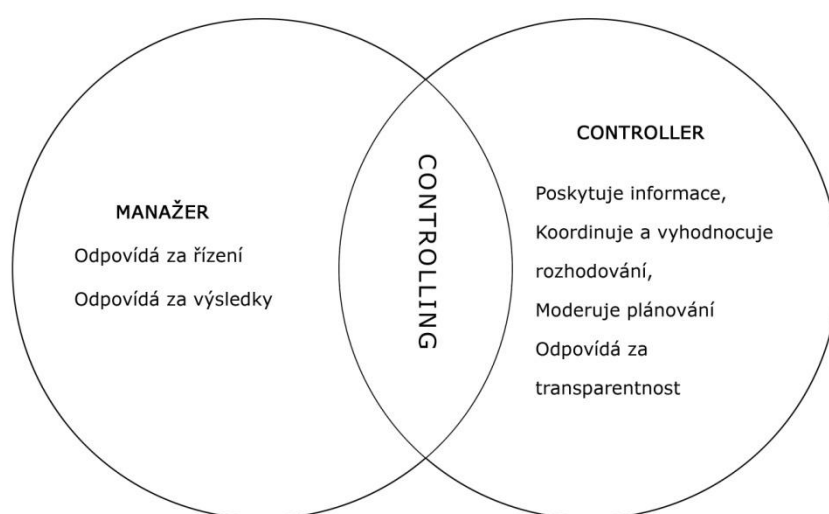
Funkce controllingu mohou být též převzaty jinými, již existujícími místy a útvary. Ve smyslu aktuální dělby úloh a specializací se ovšem nabízí alespoň ve středních a větších organizacích zřízení vlastního controllingového pracoviště. I když jsou zřízena místa controllera, není controlling věcí samotného controllera, nýbrž věcí každého manažera. Tuto souvislost znázorňuje obraz controllingu jako průniku množin, který vyjadřuje, že controlling patří jak do okruhu managementu, tak do okruhu controllera.

⁵ KRČOVÁ, S. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2006. s. 5. ISBN 80-86764-50-8.

⁶ KUTÁČ, J. a K. JANOVSÁ. *Podnikový controlling*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2012, s. 20. ISBN 978-80-248-2593-9.

Controlling jako proces a způsob myšlení vzniká v týmu za součinnosti manažera a controllera a představuje průnik obou množin. Je tedy výsledkem spolupráce controllera a manažera. Manažer kontroluje, controller jeho rozhodnutí inspiruje, hodnotí, programuje, sleduje jejich plnění a dává doporučení. Controller je navigátorem manažera. Controlling jako průnik odpovědností manažera a controllera je zobrazen na obrázku 1.

Obrázek 1: Úlohy manažera a controllera



Zdroj⁷

Je patrné, že nositelem procesu controllingu musí být všichni řídicí pracovníci v hotelu. Tím také management přebírá funkce a zodpovědnost, které jsou součástí controllingu. Manažeři jsou ti, kteří plánují podnikové cíle, vycházejí z podnikové strategie, stanovují nápravné opatření s ohledem na vývoj plnění stanovených cílů. Naproti tomu controller řídí útvar controllingu, zabezpečuje koordinaci hlavních controllingových funkcí, dodává nástroje a poskytuje poradenství o jejich použití pro management. „*O plném*

⁷ ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. s. 117. ISBN 80-7357-035-1.

využití controllingu můžeme hovořit pouze tehdy, jestliže mezi manažery a controllery existuje spolupráce, vzájemná komunikace a oboustranný výhodný partnerský vztah.“⁸

Správné nastavení vztahu mezi controllerem a manažerem je klíčové pro úspěšné zavedení controllingové filozofie do podnikového řízení a pro úplné využití možností, které controlling, v osobě controllera, může podniku přinést. Je však důležité si uvědomit, že i v případě, kdy je v podniku zřízen útvar controllingu, není controllingové řízení věcí samotného controllera, ale je věcí každého manažera, který se podílí na řízení podniku. Tuto skutečnost znázorňuje tabulka 1.

Tabulka 1: Vztah controllera a manažera

Controller	Manager – řídicí pracovník
Připravuje podklady pro plánování a rozhodování	Plánuje, rozhoduje
Informuje o odchylkách	Reaguje na zjištěné odchylky
Připravuje metodiku kalkulací, rozpočtování, systém kalkulací a rozpočtů	Prosazuje a využívá informace připravených systémů kalkulací, rozpočtů
Informuje o změnách v okolí podniku	Reaguje, aby udržel dlouhodobou rovnováhu s okolím
Je poradce managementu	Akceptuje controlling v systému řízení

Zdroj⁹

Úlohy a odpovědnost controllera jsou jasně stanoveny v popisu činnosti controllera, kterou zveřejnila instituce IGC (International Group of Controlling), dříve Zájmové společenství controlling. „Ve znění schváleném v září 2002 byla poprvé výslovně uvedena spoluodpovědnost controllerů za dosažení cíle.“¹⁰ Controlleri tvoří a sledují proces hledání cíle, plánování a řízení a jsou tak spoluodpovědní za dosažení cílů podniku. To znamená, že se starají o transparentnost strategie, výsledku, financí a procesu a přispívají tak k vyšší hospodárnosti. Koordinují dílčí cíle a dílčí plány a organizují výkaznictví přesahující rámec podniku a zaměřené na budoucnost. Moderují a tvoří proces řízení hledání cíle, plánování a řízení takovým způsobem,

⁸ KOVAŘÍK, P. *Manažerský controlling*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. s. 20. ISBN 978-80-87839-03-4.

⁹ FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. a J. WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. s. 30. ISBN 978-80-7357-299-0.

¹⁰ *Sborník prací z odborných seminářů 2004. Controlling v řízení: Komunikační systém podniku jako nástroj efektivního řízení: Etika v řízení*. Vyd. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2004. s. 6. ISBN 80-213-1270-X.

aby každý nositel rozhodovacích pravomocí mohl cíleně jednat. Controlleři vytvářejí a udržují systémy controllingu. „*K nejpodstatnějším cílům controllingu patří zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti.*“¹¹ K dosažení těchto cílů musí být systematicky nasazeny operativní nástroje. Operativní a strategické cíle: zlepšení rentability, zajištění likvidity, zvýšení hospodárnosti, zabezpečení kvality produkce, zajištění kvalifikační úrovně pracovníků, zabezpečení potřebných zdrojů včetně informačních. K rychlejšímu dosažení společně stanovených cílů vedení hotelu a řídicí pracovníci hotelu musí častěji provádět operativní analýzy a efektivněji nasazovat operativní nástroje. Proto je nutno zavádět a používat v podniku další nástroje řízení. Obsah každého controllingu spočívá v orientaci na cíl, budoucnost, možné problémy podniku, trh a zákazníka.

¹¹ NOVÁK, J. *Controlling*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2011. ISBN 978-80-248-2679-0.

2 CÍLE A FUNKCE CONTROLLINGU

Z jednotlivých dílčích úkolů řízení – plánování, regulace a kontrola, zabezpečování informací, jež jsou navzájem cílevědomě koordinovány – umožňuje controlling efektivnější řízení podniku s akcentem na úlohy a řízení a regulace, koordinaci a kontrolu. Controlling neznamená jenom kontrolu v užším slova smyslu, ale vedle tradičního pojetí kontroly také řízení a regulaci. Výše uvedené funkce zahrnují také organizační úkoly.

Mezi hlavní cíle moderního řízení hotelu se uvádí udržení trvalé životaschopnosti a operativnosti podniku. Hlavním přínosem controllingu je, že podporuje vedení hotelu v jeho pokusech vytvořit si tyto schopnosti, případně si je udržet nebo je uplatnit. Cíle controllingu jsou základem a vlastním důvodem proč daný hotel přistoupil k vybudování systému controllingu. Základním obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku. Tento obecný cíl se rozpadá na cíle dílčí, což jsou zajištění schopnosti anticipace a adaptace, zajištění schopnosti reakce, zajištění schopnosti koordinace a provedení plánů. Schopnost anticipace zajistit to, aby byly připraveny aktuální a srozumitelné včas poskytnuté informace o možných budoucích změnách v okolí hotelu. Schopnost adaptace má zajistit, aby byly připraveny aktuální a vhodné informace o již provedených změnách v okolí nebo uvnitř hotelu. Schopnost reakce a koordinace se má postarat o to, aby byly schváleny postupně cíle a jednání v subsystémech podniku. Schopnost proveditelnosti plánů má zajistit, aby byly uvnitř hotelu prosazeny strategické, popřípadě operativní záměry a projekty, jak bylo plánováno.

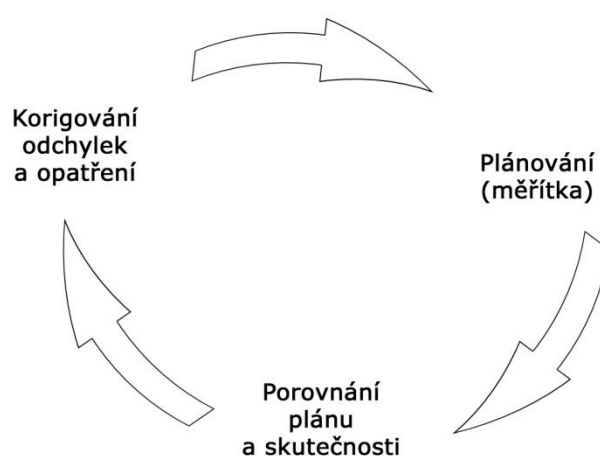
„Zatímco přímé cíle controllingu stanovují účel, obsah a rozsah úloh controllingu, mají specifické cíle podniku, jako jsou minoritní, finanční, věcné cíle a cíle úspěchu, k jejichž dosažení má přispět controlling, pro controlling hodnotu nepřímých cílů.“¹²

V počátcích rozvoje controlling plnil zejména funkci registrační, byl tedy zaměřen na především sběr dat, jeho role byla pasivní. Dalším stupněm je aktivně orientovaný controlling, zaměřený na kontrolu hospodárnosti a na zpracování zlepšovacích návrhů, jde o tzv. navigační funkci. Nejvyšší stupeň představuje controlling orientovaný

¹² ESCHENBACH, R. a H. SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 41. ISBN 978-80-7357-918-0.

na řízení. Zde jde o vytvoření vlastního systému řízení hotelu, který má svoji samostatnou filozofii a který využívá pro řízení všechny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly, regulace všech podnikových aktivit. Jedná se o controlling v inovační a koordinační funkci. Aby controlling mohl splnit výše jmenované cíle, přebírá v rámci řízení řadu funkcí a výkonů. Nejdůležitější součásti systému řízení, na které se zaměřuje práce controllingu, se odvíjí ze základních cílů a funkcí controllingu. Tyto součásti probíhají v tzv. regulačním okruhu.

Obrázek 2: Regulační cyklus controllingu



Zdroj: autor práce, 2015

Na začátku stojí určení budoucího vývoje pomocí plánování. Vrcholové vedení hotelu musí stanovit jednoznačné, konkrétní měřitelné a na termíny vázané hlavní a vedlejší cíle. Důležitý princip regulačního okruhu controllingu říká, že odchylky vznikají změnami vnějších podmínek. Odchylky se nesmějí stát důkazním materiálem o pochybení nebo nedbalosti pracovníků, ale jsou pouze podkladem pro další opatření, která slouží k dosažení stanoveného cíle. Cíle controllingu jsou základem a vlastním důvodem proč daný hotel přistoupil k vybudování systému controllingu. Vybudování systému controllingu zahrnuje zavedení controllingové filozofie do podnikového řízení. Za hlavní funkce controllingu jsou považovány funkce koordinace systému řízení, zajišťující shodu a integraci dílčích cílů systémů řízení podniku a funkce informační, které podporuje podnikové rozhodování a řízení odpovídajícími informacemi. Jedna z klasifikací hlavních controllingových funkcí rozděluje controllingové funkce do šesti

skupin, které jsou v praxi v podniku, prostřednictvím controllingových úloh nejčastěji naplňovány. Jedná se o operativní koordinační a informační funkce, dále o řídicí funkce, dále o strategické koordinační a informační funkce, dále o funkce koordinace vytvářející systém, dále o sekundární úlohy a v neposlední řadě o funkce spojené s finančním řízením a účetnictvím.

Filozofii controllingu lze charakterizovat pomocí tří zásadních principů:

Orientace na cíle¹³ předpokládá, že se controlling přímo podílí na stanovení podnikových cílů a na jejich kontrole a současně pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování. Orientace na úzké profily¹⁴ se snaží, že smyslem controllingu je vybudovat vhodný informační systém, který poskytuje dostatečné množství kvalitních dat a který pomůže odhalit a následně odstranit tzv. úzká místa, která jsou překážkou pro splnění podnikových cílů. Orientace na budoucnost¹⁵ se řídí tím, že minulost je pro řízení zajímavá pouze v míře, jak ovlivňuje budoucnost a dokáže pomoci předcházet problémům. „*Typický přechod je od myšlenkového postupu feed-back (zpětná vazba) k typu feed-forward (dopředná vazba, perspektivní myšlení).*“¹⁶

Cílem controllingu je „*poskytnout všem oblastem řízení nejen informace o skutečnosti, ale i o žádaném (předem stanoveném) stavu a jejich porovnání*“.¹⁷ Controlling má za úkol podporovat rozhodování managementu. „*Hlavním předpokladem jeho účinného zavádění a aplikování je dokonalý systém plánování podle cílů stanovených vedením hotelu.*“¹⁸

Při kontrole se pak porovnávají plánované hodnoty a skutečně dosažené hodnoty. Management pak na základě zjištěných odchylek rozhoduje o volbě nápravných opatření tak, aby došlo ke splnění zadaných cílů.

¹³ MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, s. 11. ISBN 978-80-7380-049-9.

¹⁴Tamtéž, s. 12.

¹⁵ MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, s. 12. ISBN 978-80-7380-049-9.

¹⁶Tamtéž, s. 12.

¹⁷ FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. a J. WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007, s. 33. ISBN 978-80-7357-299-0.

¹⁸ PALOCHOVÁ, M. *Manažerské účetnictví jako nedílná součást controllingu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2006, s. 133. ISBN 80-245-1070-7.

3 ZÁSADY CONTROLLINGU

Zásady jsou zásadní věty, základní věty, standardy chování, principy. Měly by platit delší dobu a pro velký počet konkrétních rozhodnutí. Zásada (princip) má normativní charakter, je to vodítko pro konkrétní jednání. Zásady mají být stanoveny obecně, nezávisle na konkrétních situacích při rozhodování. Profesionální controlleři by měli při snaze o splnění přímých a nepřímých cílů postupovat tak, aby měli na paměti určité zásady chování a profesionální přístup. Pro různé disciplíny nebo obory existují zásady nebo standardy, jako např. zásady řádného vedené účetnictví, zásady plánování, zásady řádného hodnocení podniku, zásady pro management změn, zásady řízení, zásady podnikové politiky. Pokud je empiricky stanovena teorie plánování a kontroly, popřípadě celého systému controllingu, měly by z toho vyplynout zásady. Hodnota a účinnost zásad se ukazují na konkrétním chování a jednání. Řízení a ostatní zákazníci controllingu mají zase spoléhat na dodržování zásad důstojného profesního chování, které se stane důležitým nástrojem zajištění kvality v controllingu. „*Procvičování praktických zkušeností, případně nedostatek praxe působí jako generátor impulsů a katalyzátor pro vytváření případného dalšího rozvoje deduktivně zprostředkovaných zásad controllingu.*“¹⁹

Pět zásad moderního profesionálního controllingu: zásada hnací a brzdící síly, zásada objektivit, zásada včasného jednání, zásada rovnováhy mezi normativním, strategickým a operativním controllingem, zásada dokumentace.

3.1 Zásada hnací a brzdící síly

Controlling by měl v procesech rozhodování managementu mít svou funkci zpětné vazby (counterpart), kde vystupuje vždy stejně jako hnací nebo brzdící síla řízení popřípadě jako odborný promotor nebo odborný oponent. Pokud manažer jedná s vědomím rizika a opatrně nebo se spíše rizika obává, měl by se controlling orientovat na příležitosti a inovace. V tom případě přebírá funkci hnací síly (odborný promotor), která věcmi pohybuje, případně je pohání. Jestliže oproti tomu má controlling

¹⁹ ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. xiv, s. 41. ISBN 978-80-7357-918-0.

co dočinění s managementem orientovaným na riziko a příležitost, měl by se zaměřit na jednání s vědomím rizika a kontroly. Controlling přebírá funkci brzdící síly (odborného oponenta), která kriticky hodnotí plánované cíle. Tato zásada zdůrazňuje také požadavek, aby si byl nositel rozhodnutí vědom jednak svého postavení vůči příležitostem pro výnosy a z toho vyplývajících rizik a také významu stávající kultury hodnot, příležitostí a rizik uvnitř řídicích kruhů hotelu. Obě role controllingu – hnací síla (odborný promotor) a brzdící síla (odborný oponent) zdůrazňují aktivní úlohu tvorby a posuzování controllingu ve své funkci podpory managementu ale také objasňují, že controlling musí argumentovat a jednat rozdílně podle situativního požadavku. Předpokladem pro použití této zásady je volné pole působnosti controllingu při působení na rozhodnutí managementu.

3.2 Zásada objektivit

Controlling by měl svým chováním a v rámci své zodpovědnosti k transparentnosti probíhat objektivně. Zásada objektivit se vztahuje na způsob práce a chování controllingu stanovuje, jak má probíhat při procesu utváření, aby byly návrhy a posudky controllingu transparentní a mohly být podrobeny kritice a jednání a postavení controllingu bylo zřetelné a předvídatelné. Objektivita jako empiricky stanovený poznatek – controlling by měl vycházet z ověřených a vyzkoušených znalostí, platných teorií, hypotéz a přijatých tezí. Objektivita jako výsledek kontroly – controlling by měl sledovat komplexní stav věcí, analyzovat a zvažovat následné a vedlejší účinky na jiné osoby nebo obory, dříve než vydá posudek. Objektivita použití vědeckých metod, controlling by měl být systematicky, důkladně srozumitelně a logicky strukturován a reprodukován. Objektivita jako koncentrace na údaje a fakta – ignorovat fakta (barvit na růžovo) nebo zlehčovat kritické situace či problémy by nebylo objektivní. „*Soft facts (slabé signály, příznaky procesů nebo očekávané události)*“²⁰ nemohou být posuzovány objektivně, zde je potřeba opravdu fundované výpovědi, které je třeba označit jako objektivní posudek controllingu. Objektivita jako volnost hodnot – controlling má vlastní, subjektivní názory, pohledy a zkušenosti a provádí také hodnotící posudky, je třeba je jako takové označit. Objektivita jako vnitřní subjektivita – provádění kontroly

²⁰ ESCHENBACH, R. a H. SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 42. ISBN 978-80-7357-918-0.

a vyhodnocení interpretace výsledků controllingu je nezávislé na osobách. Výsledky analýzy, posudků či návrhů controllingu je zapotřebí třetími stranami smysluplně kontrolovat a reprodukovat.

3.3 Zásada včasného jednání

Tato zásada zdůrazňuje časový aspekt funkce vytváření controllingu, aby bylo zajištěno, popřípadě zachováno pravidlo jednání managementu. Jde o to, vytvořit nebo udržet prostor pro volné myšlení a jednání managementu a neztratit, vlivem časové tísně možnost jednat, tedy nemuset se rozhodovat často na základě nekvalitního rozhodnutí, ale namísto toho mít možnost rozhodovat nezávisle. Provádění této zásady je možné například určitými opatřeními jako jsou zřízení a provozování systému včasného podání informací s vhodnými sledovacími místy, dále úsilí o včasné získání dopředních informací, jejich včasné zpracování a možnost zabránění případným odchylkám, dále předcházení udržování aktiv investičního majetku, dále provádění opatření pro získání vlastního prostoru a času pro jednání, dále stanovení aktuálnosti informací na úkor jejich přesnosti a podrobnosti, a v neposlední řadě obecné odmítnutí tzv. pravidla maňana (španělsky zítra)²¹ ve prospěch přísloví: „Co můžeš udělat dnes, neodkládej na zítřek“.

3.4 Zásada rovnováhy mezi normativním, strategickým a operativním controllinem

Základní myšlenkou je starat se o to, aby opce a potenciály budoucnosti nebyly ztraceny příliš brzy a na úkor trvalosti. Tato zásada vyžaduje, aby aspekty normativního a strategického controllingu byly považovány za stejně důležité jako operativní agendy a vývoji a prosazování hodnot a strategií byla věnována přibližně stejná pozornost jako stanovení a plnění cíle. Také aby byly periodicky kontrolovány, například ve zprávách, účinky operativního rozhodnutí na normativní a strategické postavení podniku a v případě potřeby se o nich diskutovalo. Analytické rozdíly mezi třemi oblastmi úloh

²¹ ESCHENBACH, R. a H. SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 43. ISBN 978-80-7357-918-0.

(normativní, strategické, operativní řízení) managementu nesmí svádět k domněnce, že mezi nimi má existovat „*průběžný obsahový soulad, protože mezi nimi právě existují věcné logické a časové souvislosti*“²². Jen pokud tyto tři oblasti mají přibližně stejně velký význam a nerovnováha může být vyrovnána, zůstane hotel trvale životaschopný a říditelný. Diskuze o normách a podnikové kultuře se jeví jako cizí věci nebo nové oblasti. Zde má mít profesionální controlling úlohu vysvětlovací.

3.5 Zásada dokumentace

Účelem této zásady je přiměřené jednání. Účelem nemůže být vytváření byrokratických pravidel. Jde proto o požadavek protokolu výsledků, nikoliv však o formalizaci ve smyslu podrobnějších jednacích protokolů. Kroky procesu controllingu je nutno příslušným způsobem dokumentovat. Návrhy, analýzy a rozhodnutí vyplývající z controllingu je třeba uchovávat „*systematicky, kompletně a v přehledné písemné formě*“²³. Ta má sloužit k dokumentování potřeb controllingu. Dále má sloužit k tomu, aby byly k dispozici doklady či důkazy pro argumentaci. Písemná forma slouží ke kontrole dodržování zásad controllingu, k objektivní kontrole práce či pracovních postupů controllingu, k přípravě rozhodnutí a pro následnou zpětnou kontrolu. Řádná dokumentace dává všem zúčastněným systematickou možnost k sebekontrolě a tím umožnit nebo ulehčit učící procesy. Písemná forma slouží ke zvýšení kvality rozhodnutí, protože požadavek písemnosti formálně nutí zúčastněné k promyšlenější a přesnější formulaci, než když se to děje ústně.

Pokud controlleři dodržují všechny tyto zásady, jednají s pečlivostí řádných controllerů. Controlleři a zákazníci controllingu jsou v praxi nejučinnějšími kompetentními orgány pro kontrolu. Zákazníci controllingu jsou zpravidla dozorčí orgány, řídicí pracovníci na všech úrovních, výkonní pracovníci jednotlivých oborů a externí pracoviště, jako například auditoři.

²² ESCHENBACH, Rolf a H. SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 44. ISBN 978-80-7357-918-0.

²³ Tamtéž, s. 45.

4 DRUHY CONTROLLINGU

Na téma controllingu vychází nespočet publikací a článků. Pojem controlling se v hotelové praxi vyskytuje stále častěji. Jedná se o poměrně nový a silně frekventovaný pojem, který zaplavuje naši ekonomickou teorii jako povodeň.²⁴ V literatuře je pojem controlling překládán jako ekonomické řízení. Z tohoto pojetí vychází zahraniční i naše subjekty, které používají controlling jako všeobjímající pojem uplatňovaný na všechny oblasti. Rozšiřuje se také strategický controlling od controllingu operativního. Ve strategické oblasti se odráží poslání hotelu, jeho strategické cíle a strategie, definuje se podniková politika, hledají se potenciály a úzká místa. Časový horizont není omezen, jde do budoucnosti. Na rozdíl od operativního controllingu není zisk chápan jako cíl, nýbrž jako výsledek správného strategického jednání. Operativní controlling usměřňuje rentabilitu, likviditu a hospodárnost krátkodoběji, s časovým horizontem jeden až tři roky a soustřeďuje se daleko více na kvantitativní stránku řízení.

Dříve než hotel přistoupí k úrovni strategického řízení, stanovuje svoje poslání, misi a vizi svého podnikání na trhu. Jedná se o určité vytvoření obrazu, jak sám sebe hotel chápe, sestavení žebříčku základních hodnot a zásad chování podniku vůči pracovníkům, dodavatelům, konkurenci a případně dalším zájmovým skupinám (stakeholderům). Koncepce stakeholder vychází z toho, že vedení podniku musí najít rovnováhu mezi zájmy investorů, kteří argumentují částečně a strategicky (kdo může uplatnit nároky?) částečně eticko – mravně (kdo má uplatnit nároky?), aby zdůvodnili své nároky. Jde o koalici různých investorů (stakeholders) jako např. jiní pracovníci, zákazníci a dodavatelé, poskytovatelé úvěrů, média, sousedi, vlastníci, společnost a stát. Při tomto někdy těžkém vyrovnávacím procesu může dojít ke konfliktu zájmů, pokud je třeba prosadit priority. Také řídicí pracovníci (management) sami jsou důležitými investory – vlastníky bez podílu. Zastupují své vlastní zájmy a také mají zastupovat zájmy ostatních investorů. Koncepce stakeholder bere harmonické vztahy okolí jako základ dlouhodobých úspěchů. Důvěra ke všem zájmovým skupinám a zájmových skupin k podniku je podstatně více zohledněna než v koncepci shareholder value. Koncepce shareholder value slouží hodnotovému managementu podniku nebo části

²⁴ LAZAR, J. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 174. ISBN 978-80-247-4133-8.

podniku k posouzení podnikových rozhodnutí nebo k zajištění pravidelného úspěchu nezávisle na účetním výpočtu zisku. Akcionáři (shareholders) jsou vlastníci (vlastní podíly, angl. shares) jako například akcionáři akciové společnosti, společníci spol. s r.o., komandisté komanditní společnosti, vlastníci malých firem nebo zplnomocnění zástupci jejich zájmů. Když se trvale nezvyšuje shareholder value nebo se zvyšuje nedostatečně, stáhnou akcionáři svůj kapitál a investují jej jinde. Úkolem managementu v rámci této koncepce je uspokojovat požadavky akcionářů na co možná nejvyšší hodnotu vlastního kapitálu. Slouží také jako hodnotící kritérium pro strategie a řídicí pracovníky.

Pokud má controlling vést k souhrnnému zlepšení schopností vedení podniku, nesmí se pominout jeho operativní a strategické aspekty. V rámci strategického controllingu přijímá controller úlohu podpory strategického vedení podniku. Koordinace strategického plánování a kontroly se týká získání informací relevantních pro strategii. Strategickému controllingu tak připadá funkce přeměny strategických plánů ve strategický management. Úkolem operativního controllingu je podpora operativních plánů. Operativní controlling rozlišuje krátkodobý vývoj (který se aktuálně projevuje nákladem a výnosem) a trendy. Úhel pohledu je zaostřen na podnik (nikoliv na jeho okolí) a operativní činnosti. Operativní controlling pomáhá podniku zaměřit se na budoucnost. Znaky strategického a operativního controllingu jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2: Znaky strategického a operativního controllingu

Znaky, typy	Strategický controlling	Operativní controlling
<i>Orientace</i>	Prostředí a podnikání: Adaptace	Podnikání: Hospodárnost provozních procesů
<i>Stupeň</i>	Strategické plánování	Taktické a operativní plánování a rozpočtování
<i>Dimenze</i>	Šance/rizika Přednosti/slabiny	Výdaje/příjmy Náklady/výnosy
<i>Cílové veličiny</i>	Zajištění existence Potenciál úspěchu	Hospodárnost, zisk Rentabilita

Zdroj²⁵

²⁵ KUTÁČ, J. a K. JANOVSÁ. *Podnikový controlling*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2593-9.

4.1 Strategický controlling

Dlouhou dobu byl v podnikové ekonomice pojem strategické plánování kladen na roveň dlouhodobého plánování. Teprve v posledních 20 letech se dlouhodobé plánování dále vyvinulo ve strategické plánování a ve strategický management. Hlavní úlohou strategického plánování je poznat hospodářské, politické, společenské a technické změny a vývojové tendence a brát je v úvahu při cílově zaměřeném stanovení budoucích obchodních oblastí nebo oblastí činností. Strategie jsou ovlivňovány změnami podmínek v okolí. Udávají směr, ve kterém se podnik vyvíjí a tvoří rámec pro budoucí konkretizaci a plánování opatření. Strategie též obsahují výpovědi o tom, jakým způsobem budou použity finanční a lidské zdroje a které prostředky a cesty budou nastoupeny k dosažení cíle.

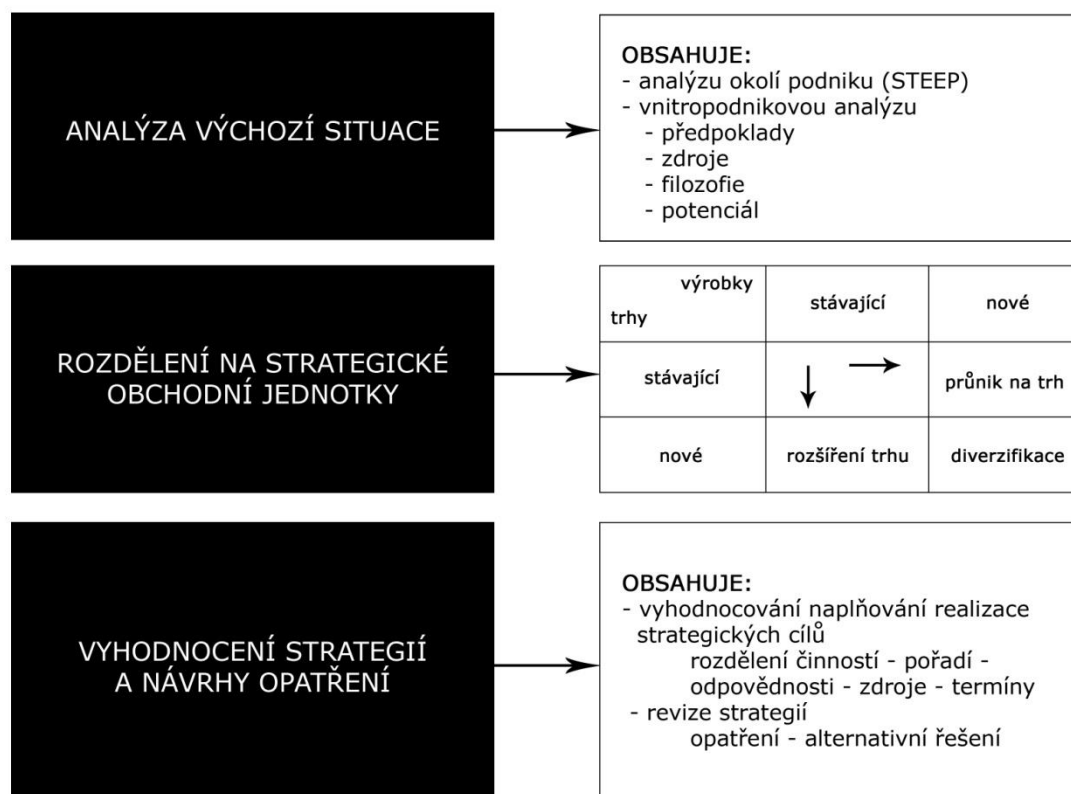
Strategický controlling má za úkol zabezpečit trvalé zajištění existence podniku. Strategický controlling znamená na jedné straně myšlenkový postoj (strategické myšlení a jednání) a na druhé straně zřízení infrastruktury (institucí, systému nástrojů, formalizovaných procesů) na podporu procesů plánování strategie a prosazování strategie pomocí informačních a koordinačních výkonů. Úlohy strategického řízení spočívají ve vybudování a udržení potenciálů úspěchu s ohledem na působení likvidity s tím spojené. Strategický controlling musí poznat problémy a odchylky od cíle dříve, než se rozptýlí do operativních čísel. V propleteném systému regulačních okruhů zasahují operativní a strategický controlling jeden do druhého. Strategické ekonomické řízení se liší od operativního a taktického ekonomického řízení následujícími znaky: údaje, se kterými pracujeme, již nejsou přesnými náklady a výnosy (v Kč), ale jsou to hrubé hodnoty (tis. Kč, mil. Kč). Středem veškerého myšlení je užitek, který můžeme zajistit naší cílové skupině. Časový horizont je otevřený, zasahuje do budoucnosti. „*Zisk není středem našeho podnikatelského jednání, ale důsledkem správné strategie.*“²⁶

Základem strategického controllingu je strategický plán a strategické cíle a jeho podstatou je udržení dlouhodobé stability firmy. Strategické cíle jsou vyhodnocovány více na základě kvalitativních parametrů, částečně prostřednictvím kvantitativních

²⁶ KUTÁČ, Josef a K. JANOVSÁ. *Podnikový controlling*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2593-9.

parametrů. Přínos strategického controllingu není na první pohled okamžitě rozpoznatelný, nicméně má zásadní dopad na dlouhodobé fungování firmy.

Obrázek 3: Postup při strategickém controllingu



Zdroj²⁷

Selhání strategických cílů se v první fázi (hovoříme o horizontu několika měsíců až dvou let) nemusí nijak zásadně projevit. Každá firma má určitou setrvačnost, v rámci které stále dělá dojem solidně fungující organizace, nicméně následné selhání výkonnosti, následované nedostatkem hotovosti a konečně fází ztrátou důvěry jsou typické znaky krize podniku, které předcházelo právě selhání strategických vizí a dlouhodobých cílů. Odhalování těchto poruch je jednou z největších dovedností moderního controllingu a zvládnou je pouze zkušení manažeři, kteří chápou význam strategického plánování. Úkolem controllingu je podpora vedení podniku v pěti fázích strategického řízení: analýza okolí podniku, vývoj strategie, strategické hodnocení a strategické plánování, provádění strategie, kontrola strategie. Strategický controlling

²⁷ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011, s. 15. ISBN 978-80-7408-056-2.

je charakteristický svou orientací na budoucnost. Jeho úlohou je postarat se o to, aby dnes byla přijata taková opatření, jež budou v budoucnu napomáhat zabezpečit existenci podniku.

Je jasné, že strategický controlling vyžaduje jiné nástroje než operativní controlling a než jsou nástroje k řízení platební schopnosti a likvidity. Strategický controlling musí používat takové nástroje, které umožňují vybudovat a řídit potenciály úspěchu k zajištění dlouhodobé existence podniku. Mezi nástroje strategického controllingu můžeme zařadit následující metody: analýza odvětví – Porterův model pěti sil, analýza prostředí SLEPTE, analýza portfolia – BCG analýza nebo GE matice, analýza potenciálů SWOT, gap analýzy, analýzy strategie – Ansoffova matice, analýza životního cyklu produktu, analýza citlivosti, metoda plánování scénářů, analýza a řízení rizik, řízení kvality (TQM), model nadšení pro zákazníka.

4.1.1 Řízení kvality TQM

Komplexní řízení jakosti (TQM – Total Quality Management) je náročná koncepce řízení, která má značně obsáhlý charakter. Pro úspěšné zavedení TQM v hotelnictví se musí často změnit filozofie podniku nebo základní představy manažerů. TQM je koncepce řízení, která pokrývá celý podnik. Tato koncepce představuje dlouhodobý a integrovaný řídicí systém pro zlepšení kvality služeb hotelu. Kvalita se soustřeďuje především na vývoj, výrobu, marketing a servis zákazníků. *„Společnou snahou všech pracovníků hotelu by mělo být, aby bylo kvality dosahováno nepřetržitě a aby byla kvalita zlepšována zároveň s přímými náklady tak, aby byly uspokojeny potřeby všech zákazníků.“*²⁸

S ohledem na současný trend orientace na zákazníka je pojem kvality vytvářen převážně požadavky hostů. Pro poskytování kvalitních služeb je třeba, aby vedení hotelu bylo informováno o požadavcích hostů a aby prostřednictvím poskytovaných služeb byly potřeby hostů uspokojovány na nejvyšší možné úrovni. Kvalita služeb je ovlivňována několika faktory: spolehlivost, citlivost, způsobilost, přístup, zdvořilost, komunikace, důvěryhodnost, bezpečnost a kladný vztah. Hosté však hodnotí kvalitu podle kritérií

²⁸ VOLLMUTH, H. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, s. 291. ISBN 80-7259-029-4.

jako: dostupnost, komfort, prostornost, poměr hodnoty a ceny, odpovídající služby, přiměřený výběr. Řízení kvality lze uskutečnit pomocí strategického controllingu, který zahrnuje kontrolní a prevenční strategie, přičemž kontrolní strategie zahrnuje zjištění požadavků hostů, vytvoření produktu v souladu s požadavky, kontrolu produktu a nápravu nestandardního produktu či postupů. Kvalitní standardy jsou často určeny typem a kategorií hotelu. Jiná úroveň kvality bude vyžadována u hotelů poskytujících služby účastníkům konferencí a obchodníkům a jiná úroveň u hotelů zaměřených například na turisty. Segmentace klientů na další cílové skupiny má výrazný vliv na řízení kvality a výhodou je možnost uplatnění cenové diferenciacce při prodeji kapacit hotelu. V souladu s požadavky hostů musí být prostřednictvím podrobných popisů práce, výcviku a organizačního systému určeny pracovní postupy.

V rámci kontroly poskytovaných služeb mohou být sledovány výkony i pracovní procesy v hotelu prostřednictvím kontroly připravenosti například hotelových pokojů z hlediska čistoty, funkčnosti a kontroly pracovních postupů a metod podle stanovených norem a manuálů činností. Normy nemají pouze technický obsah, obsahují normy chování a morální zásady. Náprava nestandardních výkonů či postupů a odstranění nedostatků, které mohou být způsobeny nevhodným výběrem personálu, nekvalitním či vadným zařízením, nedostatečným školením personálu či nedbalostí pracovníků je dalším úkolem vedoucích pracovníků. Dalším vhodným prostředkem pro udržení a zvyšování kvality poskytovaných služeb je vytvoření pracovních skupin, které jsou pomocí školení a vzdělávacích programů vedeny ke zkvalitňování své práce. Efektem je také motivace pracovníků, zvyšování důvěry ve vedení, zlepšení komunikace na všech úrovních a změna celkové atmosféry.

Cílem všech provozovatelů ubytovacích služeb je dosáhnout spokojenosti klientů. Spokojenost zákazníka je jediným z motivujících kritérií každé organizace poskytující služby. Hotelové hosty je nutné motivovat k tomu, aby otevřeně vyjádřili svou nespokojenost s poskytovanými službami a její důvody. Rychlým řešením stížnosti hosta a vhodným přístupem pracovníků lze zvýšit spokojenost hosta a zkušenost využít pro zlepšení a další rozvoj organizace. Host může svými náměty, pochvalou či kritikou pomoci službě hotelového provozu zlepšovat. Spokojenost hostů lze měřit pomocí nevyžadovaných pochval a stížností, dotazníků, spotřebitelskými průzkumy. Dotazníkem lze získat informace o hlavních tendencích spokojenosti hostů, o tom,

zda se host vrátí či ne a přijmout případná opatření pro zlepšení. „*Na tomto systému je založená také certifikace služeb ubytovacích zařízení dle Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení, systém managementu bezpečnosti potravin dle požadavků normy ČSN EN 2200, certifikace autokarů, certifikace služeb informačních center apod. Řízení kontrolování kvality poskytovaných služeb v podniku pomáhá využití moderních manažerských metod (metoda BSC, Benchmarking, Brainstorming, Mystery Shopping, Brand Management, Revenue Management, Yield Management apod.) a také pečlivé budování firemní kultury.*“²⁹ Řízení kvality v hotelnictví se podrobně věnuje praktická část této diplomové práce.

4.1.2 Balanced Scorecard

Možnosti Balanced Scorecard zahrnují celkovou a průběžnou realizaci strategie a proto je možné využít tuto metodu jako systém strategického řízení. Pomocí Balanced Scorecard lze strategii rychleji realizovat, protože strategie a vize podniku jsou prostřednictvím ukazatelů převáděny do operativní roviny. Navíc slouží jako hlavní komunikační nástroj, který povzbuzuje k diskuzi. První opravdové použití metody Balanced Scorecard lze vysledovat v roce 1987. Jeden z manažerů společnosti Analog Devices měl na starosti zlepšování kvality a produktivity a byl nespokojen s tím, že jeho nadřazené zajímaly především finanční ukazatele. Sám se totiž mnohem více zajímal o ukazatele, které byly nefinančního charakteru. Bylo mu totiž jasné, že finanční ukazatele jsou závislé proměnné, které zobrazují pouze důsledky předchozích rozhodnutí. Základní myšlenkou Balanced Scorecard je spojení finančních a nefinančních měřítek do jednoho souhrnného systému. Od svého vzniku prochází koncept Balanced Scorecard řadou aktualizací a přizpůsobování měnícím se podmínkám globalizovaného podnikatelského prostředí.³⁰ Metodika Balanced Scorecard v sobě kombinuje celou řadu známých prvků řízení podniku jako např. cíle, ukazatele, plány akcí s novými přístupy znázornění strategie, myšlení v perspektivách, vztazích příčin a důsledků, rozlišení strategických a operativních cílů. Balanced Scorecard je odrazem podnikové strategie. Je to koncept pro její realizaci a nikoliv pro

²⁹ KOSTKOVÁ, M. *Management hotelového provozu*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2010, s. 88. ISBN 978-80-7248-633-5.

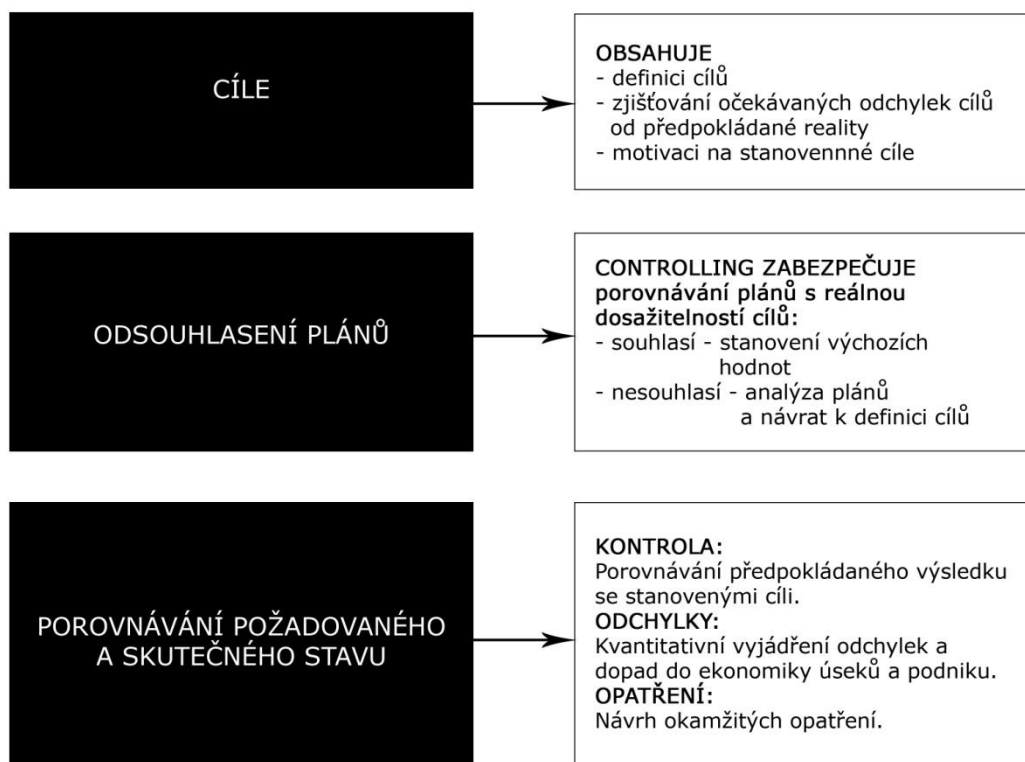
³⁰ KAPLAN, R. a P. NORTON. *Strategy Maps*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004, s. 45. ISBN 3-7910-2239-3.

tvorbu nových strategií. Mimořádný význam má kombinace Balanced Scorecard a model nadšení zákazníka, který se zabývá vztahem mezi očekáváním zákazníků a spokojeností zákazníků. Požadavky zákazníků lze rozdělit na základní požadavky a na požadavky na výkon a požadavky nadšení. Model nadšení zákazníka je vhodný nejen pro analytický nástroj v rámci vyjasnění strategie, ale také jako vodítko při přemýšlení o tom, zda by měl být navrhovaný strategický cíl součástí příslušné Balanced Scorecard či nikoliv. Balanced Scorecard se zaměřuje především na to, jak nakládat s informacemi a jak je efektivně využívat. Nejdůležitější jsou tzv. strategické informace, které nemají detailní strukturu, ale z hlediska organizace jsou velmi významné a pravidelně se aktualizují. Detailní údaje a informace poskytuje reporting a tyto se týkají konkrétních rozhodnutí (např. při kritickém vývoji strategických nebo diagnostických ukazatelů) jsou pak k dispozici vždy, když je to skutečně nutné. Balanced Scorecard reporting musí vedené podniku poskytnout údaje, informace a odpovědi na klíčové otázky týkající se řízení a dalšího postupu při realizaci strategie jako jsou: strategie, analýza, ověření strategie. Pro úspěšné vytvoření nové struktury reportingu je nutné jednoznačné přiřazení zodpovědnosti za sestavení zpráv a předávání informací.

4.2 Operativní controlling

Operativní controlling je zaměřen na operativní plány v horizontu 1-2 roky a orientuje se na operativní plánování, kontrolu a vyhodnocení ukazatelů finanční analýzy, založené na krátkodobých plánech výnosů a nákladů, příjmů a výdajů a položek rozvahy. Obvykle je vyhodnocován na základě kvantitativních parametrů. Na rozdíl od strategického controllingu s operativní controlling zaměřuje na krátkodobý vývoj podniku a trendy, které je možné na základě získaných dat vypořádat. Krátkodobým vývojem je myšleno sledování a vyhodnocení vývoje nákladů a výnosů, kterých podnik dosahuje, a jejich porovnání s plánovanými hodnotami. Pro operativní controlling je základním východiskem krátkodobé řízení zisku. Úlohy a nástroje operativního controllingu jsou tedy zaměřeny na současný podnik, nikoliv na jeho okolí a budoucí rizika a možnosti podniku.

Obrázek 4: Průběh operativního controllingu



Zdroj³¹

Operativní řízení znamená co možná nejlepší využití existujících potenciálů úspěchu. Operativní controlling a jeho hlavní složka, operativní plánování a účetnictví, poskytuje informace, které jsou nutné k řízení podniku orientovaného na úspěch, respektive výsledek hospodaření. Zatímco účetnictví je zaměřeno na minulost, operativní controlling pomáhá zaměřit se na současnost a budoucnost a v rámci jednoho roku včas řídit nápravná opatření, pokud se podnik odchýlí od určeného kurzu (od plánu). Operativní controlling je především základem krátkodobého řízení zisku v podniku.

Úkolem operativního controllingu je podpora operativních plánů. Operativní controlling rozlišuje krátkodobý vývoj (který se aktuálně projevuje nákladem a výnosem) a trendy. Úhel pohledu je zaostřen na podnik (nikoliv na jeho okolí) a operativní činnosti. Operativní controlling je především základem krátkodobého řízení zisku v podniku. Operativní controlling poskytuje nástroje řízení, které činí přehlednou hospodářskou

³¹ HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011, s. 14. ISBN 978-80-7408-056-2.

komplexnost podniku, včas poskytují informace k možným nápravným opatřením, zaručují, že podnik je řízen z celostního hlediska, snaží se o to, aby rovnováha mezi výnosy a náklady (ziskem) na jedné straně a finanční stabilitou podniku na druhé straně, byla dosahována na základě strategického plánu. Orientaci na budoucnost pomáhají řešit úzká místa a problémy podnikání. Operativní controlling je spjat s naplňováním základních úsekových krátkodobých cílů s přímým dopadem na finanční ukazatele. Ty jsou nastaveny finančním útvarem nebo vycházejí z požadavků bank, které si je určují jako tzv. nepřekročitelné kovenanty při provozním úvěrování. Paradoxně tak při oficiální absenci operativního controllingu tuto roli přejímá úvěrující banka, která průběžně upozorňuje na nenaplňování klíčových finančních ukazatelů. Nenaplňování základních finančních ukazatelů je důsledkem selhání obchodních, marketingových, výrobních či jiných operativních aktivit. Opatření tedy musejí směřovat především do těchto úseků.

Jako operativní controlling chápeme podsystém řízení, který zachycuje kratší časové úseky (zpravidla jeden rok) a který při neustálém porovnávání odchylek skutečnosti od žádoucího stavu má možnost regulačně zasahovat do průběhu podnikových činností a tím tyto činnosti optimalizovat. Mezi nástroje operativního controllingu lze zařadit následující metody: analýza kritických bodů, analýza ABC, analýza XYZ, analýza rabatu, analýza nákladů – kalkulace fixních a variabilních nákladů, kalkulace přímých a režijních nákladů, kalkulace nákladových středisek, aj., analýza objemu zakázek, analýza odchylek, optimalizace objemu objednávky, analýza úzkého profilu, hodnotová analýza, optimalizace výrobních sérií.

4.2.1 Analýza odchylek

„Odchylka představuje rozdíl mezi výší určité veličiny podle standardů a její skutečnou výší.“³² Odchylky mohou mít charakter buď pozitivní, nebo negativní. Samotné zjišťování odchylek může probíhat buď následně, nebo průběžně. Porovnání skutečnosti a standardu zpravidla probíhá následně po uskutečnění činnosti, respektive po skončení období. Cílem analýzy odchylek je zjistit příčiny rozdílů mezi standardní skutečnou

³² ŠOLJAKOVÁ, L. a J. FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 142, 221. ISBN 978-80-247-2759-2.

výši a odpovědnosti za jejich vznik. Příčiny vzniku odchylek lze analyzovat na různé úrovni podrobnosti. Míra podrobnosti závisí na tom, pro koho a za jakým účelem je analýza prováděna. Je rozdíl, zda si provádí analýzu vedoucí pracovník odpovědnostního střediska, který má potíže dodržet standard, nebo zda analýzu připravuje controllingového oddělení pro vrcholový management. Obdobně lze sledovat i odpovědnost za vznik odchylky. Způsoby kvantifikace odchylek je třeba chápat jako obecný koncepční přístup. Podnik si musí stanovit konkrétní pravidla a metodické postupy pro zjišťování odchylek.

Controller má vypracovat analýzu odchylek na základě předložených čísel nebo předložených údajů. Už před projednáváním by se měly dát údaje managementu k dispozici, aby se mohl odpovídajícím způsobem připravit. Když se v podniku analyzují pracovní výkony pravidelně, získává vedení podniku a management lepší přehled o silných a slabých stránkách vlastního podniku. Jednotlivými analýzami se může zlepšit průhlednost v podnicích. Podle analýz se musí co možno neobjektivněji zjistit vlastní příčiny odchylek. Teprve pak se lze rozhodnout o cílených opatřeních, aby se odstranily odkryté slabiny. Když se provede analýza a následné hledání příčin, nastává náročný proces učení. Vedení podniku a management dostane podstatně lepší přehled o sférách odpovědnosti a může konstruktivněji spolupracovat na řešení problémů. Kromě jednotlivých opatření je také třeba rozhodnout, kteří vedoucí jsou zodpovědní za provedení opatření a také v jakých časových úsecích se mají provádět kontroly, aby se zjistilo, zda jednotlivá opatření jsou účinná. Analýze odchylek se podrobně věnuje praktická část této diplomové práce.

5 PERSONÁLNÍ CONTROLLING V OBORU HOTELNICTVÍ

Personální controlling je funkce, která prochází napříč celým podnikem. Přispívá k plánování, kontrole, řízení a poskytování informací pro všechna personální opatření. Náklady na lidskou práci tvoří v mnoha ubytovacích zařízeních největší část z celkových nákladů. Na tomto pozadí je zobrazení tvorby hodnot lidskou prací důležitým, ale zároveň velmi těžkým úkolem controllingu. Cílem personálního controllingu je konkretizovat krátkodobé i dlouhodobé cíle podniku v oblasti řízení lidských zdrojů, analyzovat a hodnotit výsledky personálního řízení a navrhnout personální opatření přispívající k jeho vyšší účinnosti či nižším nákladům. Personální řízení vyjadřuje v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působícím v organizaci. Lidé stanovují strategie a cíle organizace, vyrábějí či poskytují služby, ovlivňují kvalitu produkce, její uplatnění na trhu, rozdělují finanční zdroje. Lidé určují využívání všech zdrojů, které má organizace k dispozici, aby zajistila svoji konkurenceschopnost a perspektivu. Význam personálního řízení jako složky řízení organizace je dán významem lidí pro její efektivní fungování. Personální řízení vytváří sociální potenciál pro zajištění ekonomických cílů organizace, zajišťuje potřebné množství schopných lidí a jejich řízení (respektive účinné vedení) způsobem, který vede k dosažení stanovených cílů organizace. Personální řízení je součástí řízení organizace. Je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky – personálními specialisty. *„Personální řízení je specializovanou oblastí zabývající se zejména formulováním, navrhováním a přijímáním personální strategie a politiky organizace, dále poradenstvím a vedením managementu organizace k implementaci personální strategie a politiky, dále zajišťováním personálních služeb a poradenstvím pro vedoucí pracovníky v oblasti sociálních dopadů organizačních změn. Personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka.“*³³

Podstatou je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personální řízení lze považovat ve smyslu řízení lidí za součást činnosti každého člověka zodpovědného za práci

³³ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 9. ISBN 978-80-247-3269-5.

druhých lidí. Mezi tradiční úkoly řízení v personální oblasti patří: dosahování souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků, dále optimální využívání pracovníků, dále formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů, dále personální a sociální rozvoj pracovníků a v neposlední řadě také dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. Mezi výčet pořadí současných hlavních úkolů řízení lidských zdrojů patří:

1. Zlepšení kvality pracovního života
2. Zvýšení produktivity
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů
5. Zvýšení připravenosti na změny

Personální controlling představuje vnitropodnikový systém plánování, kontroly, analýzy a hodnocení personálních činností či opatření vycházející z číselných charakteristik (ukazatelů) a dalších objektivně zjištěných skutečností.

„Zaměřuje se na náklady spojené s fungováním lidských zdrojů a výsledky jejich řízení (včetně jejich předpovědí), ale i na kvalitu a případná rizika. V rámci personálního controllingu se přistupuje k ukazatelům při měření tvorby hodnot. Minulá léta přinesla v praxi i teorii vývoj četných systémů ukazatelů pro určení velikosti příspěvku personální práce k úspěchu. Obvykle se systémy ukazatelů personální hospodářské oblasti orientují na jednotlivé personální funkce.“³⁴

5.1 Osobnost pracovníka v oboru hotelnictví

Atmosféru hotelu vytvářejí lidé – zaměstnanci hotelu. Kvalitní hotel se od ostatních odlišuje právě tím, že jeho zaměstnanci jsou schopni vytvořit pohostinnou, vstřícnou a přátelskou atmosféru. Základem budoucího úspěchu zaměstnavatele hoteliéra je najít, vybrat a mít takové pracovníky, kteří jsou ochotni učit se, uvědomují si nutnost pracovat na sobě, neustále se zdokonalovat, rozumí potřebě celoživotního vzdělávání. Pracovník musí hotelovému hostu vždy plně vycházet vstříc a při styku s hostem zachovat několik

³⁴ HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, s. 264. ISBN 80-7259-002-2.

zásadních pravidel: vždy s úsměvem, soukromé starosti nesmí nikdy ovlivnit chování a vystupování, zachování diskrétnosti, při jednání s hostem udržovat oční kontakt a používat empatickou mimiku a gestikulaci, jasně se vyjadřovat, používat krátkých, ale výstižných vět, hosty rozlišovat podle hodnosti, stáří a pohlaví a projevovat jim náležitou míru zdvořilosti, mít vždy dokonale upravený zevnějšek a uniformu. Tyto zásady musí platit pro všechny pracovníky hotelu a vedení by mělo jejich dodržování striktně a bezpodmínečně vyžadovat.

Osobnost vedoucího pracovníka v oblasti poskytování hotelových služeb ovlivňuje vysoký podíl živé práce a osobních kontaktů s klientem. Poskytuje a zprostředkovává převážně služby osobního charakteru. Význam vystupování, image, odborné kvalifikace, společenské vyspělosti, jazykové znalosti, morálních a charakterových vlastností je vysoký. Vedoucí pracovník je aktivně působícím subjektem řízení v pracovním podniku ubytovacích služeb, který stanovuje úkoly, cíle, příkazy, směrnice a pokyny přenáší na pracovní kolektiv. Ovlivňuje pracovní a morální motivaci podřízených a správným stylem práce naplňuje manažerské funkce a úkoly. Nutná je jeho společenská vyspělost, odborná zdatnost, výkonnost, znalost pracovních postupů a činností, zdravá podnikavost, umění riskovat a dělat rozhodnutí, vést podřízené a využívat jejich poznatků a vědomostí, vůdcovské vlastnosti, organizační schopnosti a charakterové vlastnosti.

Jakými vlastnostmi by měl disponovat ředitel hotelu? Kdokoli na vedoucí pozici by měl mít především osobní integritu a být konzistentní. Zároveň však dostatečně flexibilní, důsledný a schopen statečně čelit výzvám všeho druhu. Ředitel hotelu by měl především znát cenu svého produktu – souhrn investic, nákladů a úroků. Musí mít schopnost prodávat, ale ne za každou cenu. Měl by mít strategii, jak se postarat o budoucnost na zlepšujícím se trhu, aby se ze své dnešní levné nabídky hotel nevzpamatovával ještě dalších deset let.³⁵ Ředitel musí být náročný sám k sobě, maximálně kreativní, flexibilní a schopen předvídat.

Vedoucí pracovníci hotelu by měli pozorně přistupovat ke stížnostem a komentářům hostů a pokusit se dosáhnout uspokojivého výsledku na obou stranách. Reklamacie hostů

³⁵ KOSTKOVÁ, M. *Management hotelového provozu*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2010, s. 174. ISBN 978-80-7248-633-5.

ukazují, že v organizaci není něco v pořádku a jsou často velmi užitečné. Proto některé hotely žádají hosty před odjezdem o vyjádření připomínek a námětů ke zlepšení služeb. Bez ohledu na skutečnost, zda hotel využívá systematické zjišťování připomínek hostů pomocí dotazníků a hodnocení jejich pobytu, je vždy povinností a nezastupitelným úkolem recepčního položit při odjezdu hostu otázku, zda byl spokojen s pobytem. Pokud host vysloví k pobytu jakoukoli připomínku, je třeba na ni okamžitě reagovat, nabídnout řešení situace a ujistit jej, že se připomínkou bude vedení hotelu dále zabývat. Každá stížnost hosta musí být okamžitě vyřešena. Odložení stížnosti na pozdější dobu pouze zvyšuje náklady a nepřispívá k budování dobrého jména hotelu.

5.2 Psychologická pravidla v personálním controllingu

Pozitivní vztah ke controllingu je rozhodující pro plodné pracovní vztahy. V pracovních vztazích mezi controllery a jejich zákazníky se uplatňuje šest psychologických pravidel: motivace, feedback (zpětná vazba), kooperace, vytváření důvěry, prosazování, změna. Poruší-li se psychologická pravidla – ať již z jakékoli strany – jsou špatně nastaveny výhybky.³⁶ K případům poruch, které vytvářejí problémy ve spolupráci, dochází tak dlouho, než někdo opět správně nastaví výhybky.³⁷

Motivace – controller ukazuje cestu a je pomocníkem nikoli policistou. Je povinen dodat manažerovi zpětnou zprávu o plnění cílů a ocenit normální stav a nesmí reagovat pouze na negativní odchylky. Je známo, že lidé reagují na úspěch, uznání a odměňování. Orientují se na úspěch a učí se z něj. Chceme-li změnit zvyklosti chování, musíme změnit základy pro uznání a odměňování.

Feedback (zpětná vazba) – vedle motivace a ocenění existuje další psychologická páka: feedback. Prvním krokem controllera, musí být přesné stanovení vlastního očekávání a poznání očekávání kolegů od controllingu. Druhým krokem je porovnání docílených výsledků s původními očekáváním. Tato zpětná vazba je nepominutelným klíčem ke změně chování, k řízení a k sebekontrolce. Chováme se tak, jak to od nás očekávají druzí. Pozitivní očekávání působí jako zarážka. Základem tohoto jevu je, že jsou osoby, které očekávají od kolegů mnoho, jsou otevřenější a poskytují více zpětných informací

³⁶ ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. s. 633. ISBN 80-7357-035-1.

³⁷ Tamtéž, s. 633.

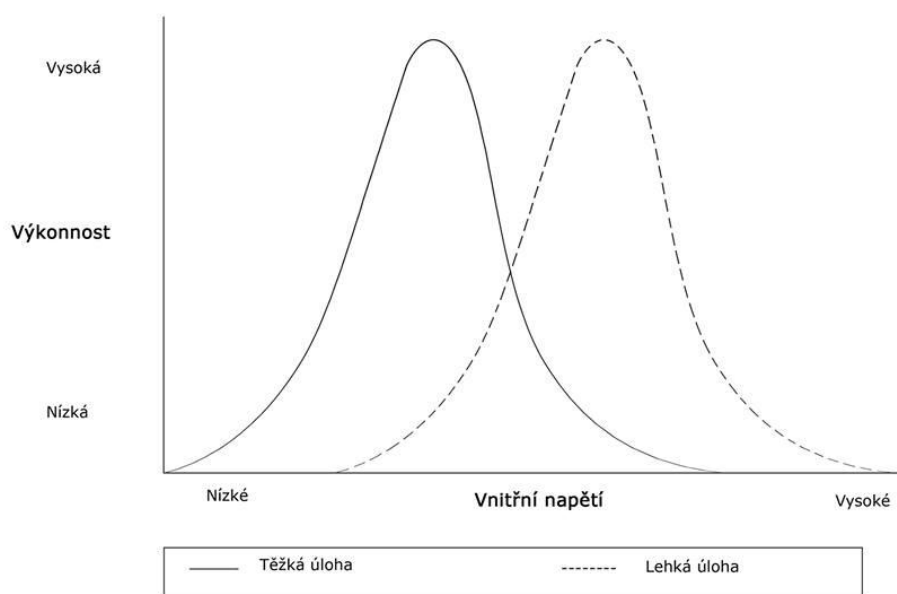
o tom, co je správné nebo nesprávné. Většinu pracovníků pozornost mohutně posiluje. Každý potřebuje pocit, že jeho práce je oceňována. Práce a uznání proto přispívají k pocitu vlastní hodnoty. Jestliže je chvála přiměřená, vyvolává energii.

Komunikace – každá úroveň řízení, která je koordinovaně činná, působí jako záporné relé. Zpomaluje postup rozhodování a zesiluje nepochopení. Každé relé redukuje přenášené informace na polovinu a zesiluje šum na dvojnásobek. Kontrola se stává schopností obstarat informace. Efektivní komunikační rozpětí je značně větší, než bylo dřívější rozpětí řízení. Pro controllera je důležité prezentovat informace, které vyčte z dat jako pravdivé a správné. Psychologický komfort zvyšuje připravenost být vstřícný a naslouchat také nepříjemným zprávám. Otevřenost vůči kritice působí jako záloha důvěry. Druhá strana bude vůči předloženým námitkám otevřená pouze tehdy, přijmeme-li sami kritiku. Tím projevujeme otevřenost. Respektování pracovní techniky je pro toho, kdo dbána pracovní techniku. Člověk je buď čtenář, nebo posluchač. Je mařením času hovořit se čtenářem. Některým lidem můžeme ulehčit pochopení tím, že jim písemně shrneme věc na jedné stránce. Tato ochota respektovat pracovní techniku se stále týká pouze toho jak, nikoli co. Jde více o pořadí, ve kterém se věci, které jsou všechny podstatné, předloží, než o rozhodnutí o tom, co je správné nebo podstatné.

Vytváření důvěry – Controlling je služba důvěry. První podmínkou je naprostá upřímnost. Průběžně se musí prokazovat prostřednictvím skutečných vztahů, aniž bychom z nesprávných ohledů na svou pohodlnost podávali příkrášené zprávy nebo jednali za něčími zády. Jestliže nadřízený ví, že sám je zodpovědný, když se něco nedaří, pak oceňuje silné controllery. Co nejvíce odbourává u pracovníků, obchodních partnerů, zákazníků a ve veřejnosti kapitál důvěry, je chybějící sála sebeočistění a nedostatečná sebekontrola vedoucích pracovníků. Vrahem důvěry číslo jedna je chybějící připravenost zamést před vlastním prahem a odklidit zlořády ve vlastních řadách. Důvěra je základem, na kterém je teprve možná opravdová platnost. Vysoce postavený člověk se proto bude pokoušet zasloužit si ji všude, kde má co do činění s lidmi. Má-li co činit s podřízenými, získá si nejprve jejich důvěru, dříve než od nich očekává úsilí. Důvěru pracovníků, nadřízených a zákazníků je nutno si zasloužit. Zakládá se na očekávání, že budou respektovány psané a nepsané dohody. Důvěra je víra v integritu druhé strany.

Prosazování – nejprimitivnější metodou prosazení záměru je zesílený tlak. Jak reagují lidé, vystaví-li se tlaku časovému, sociálnímu, psychologickému nebo finančnímu? Reakce se řídí čtyřmi elementárními psychologickými faktory: zúží se duchovní, sociální a časový horizont, dále komunikace se stává jednosměrnou nebo se zcela zhroutí, dále se prosazují dominantní způsoby jednání, kdy pod tlakem sílí reakce, a dále mezi tlakem a výkonností existuje nelineární vztah. Zákon říká, že vztah mezi napětím a výkonností odpovídá křivce tvaru obráceného U: nejlepší výkon je při středním tlaku. Optimální úroveň tlaku je nepřímo úměrná obtížnosti úlohy, u lehčích úloh je optimální tlak vyšší než u těžkých úloh. Rostoucí tlak, excitace, strach nebo socialita ovlivňují narůstající omezení sledovaných pokynů z okolí. Tlak vede k zúžené pozornosti. Výše uvedené popisuje obrázek 5.

Obrázek 5 Výkonnost jako funkce a obtížnosti úlohy



Zdroj³⁸

Změna – organizační změny a vývoje, které s sebou nesou podstatná omezení volného prostoru pro jednání, nepřijímají mnozí pracovníci a zákazníci bez odporu. Přijmou-li se jako měřítko obecná zkoumání, demokratický nebo na pracovníky orientovaný styl

³⁸ ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 650. ISBN 80-7357-035-1.

řízení podporuje překonat bariéry při inovačních změnách – jako např. při zavádění a prosazování controllingu. Naopak lze dojít k závěru, že čistý výkon moci pomocí autority bez přihlédnutí k potřebám zúčastněných spíše bariéry vytváří, než je odbourává.

5.3 Personální řízení odpovídající požadavkům controllingu

Rozhodujícím předpokladem pro funkční schopnost controllingu je existence filozofie řízení, která vyjadřuje orientační rámec zaměřený do budoucnosti pro veškerá podniková rozhodování, a tím umožnit proces náležitého controllingu. Management, obzvláště vedení hotelu má za úkol vytvořit filozofii řízení odpovídající požadavkům controllingu. Tuto filozofii v souladu s požadavky controllingu je možno prezentovat ve dvou částech, jednak jako řízení podle cílů a jednak jako kooperativní styl řízení.

Řízení orientované na cíle – controlling může fungovat pouze tehdy, orientuje-li se na cíle. Plány, řízení a regulace se mohou dít pouze ve spojení s předem stanovenými cíli. To znamená, že controlling vyžaduje od podnikového managementu jednoznačně formulované, jasné, závazné a dosažitelné cíle: je to požadavek, který nelze v praxi vždy konstatovat, ale je naléhavě nezbytný. Podstatná úloha managementu v controllingu spočívá v tom, že iniciuje a vyžaduje jasné, závazné a v ideálním případě písemné přijetí cílů. Vedle připravenosti k přijetí cílů má význam organizovaná důslednost. Tím rozumíme, že cíle nejsou formulovány samy pro sebe, nýbrž že v pravidelných intervalech probíhá kontrola dosažení cílů a každé nedosažení cíle nezůstane bez odpovídajících opravných opatření. Management musí proto být připraven ke kontrole sjednaných cílů, vždy podle stavu vývoje controllingu půjde o cizí kontrolu nebo kontrolu vnitřní.

Kooperativní styl řízení – styly řízení jsou dlouhodobé, stabilní, na situaci nezávislé vzory chování vedoucích pracovníků, respektive všech z vedení hotelu. Autoritativní styl řízení se projevuje v tom, že představený v důsledku svého postavení vykonává funkce řízení sám bez podílů svých spolupracovníků. Participativní nebo kooperativní styl řízení znamená, že představený rozhoduje teprve po konzultacích se svými spolupracovníky a po diskusi. Kooperativní styl řízení se konkrétně ukazuje v delegování úloh, kompetenci a zodpovědnosti a uplatňuje se tehdy, je-li k realizaci

rozhodování nezbytné, aby se spolupracovníci s těmito rozhodnutími identifikovali. Mají-li být spolupracovníci dostatečně motivováni a chtějí-li skutečně dosáhnout svých cílů, musí se v rámci procesu controllingu odpovídajícím způsobem podílet na nalezení cílů. Podstatná je také jejich spolupráce při plánování opatření k dosažení cíle, protože to jsou oni, kdo musí opatření prosazovat.

Kooperativní prvek řízení může být považován za psychologickou kompenzaci přísné kontroly dosažení cíle. Kombinace principů řízení orientovaného na cíl a kooperativního stylu řízení se může projevit v rovnoměrně vyváženém přísném a volném chování vedení, které odpovídá současné situaci a ke které směřuje jedno nebo druhé zaměření stylu řízení.

Nástroje řízení využívá management hotelu k ovlivnění pracovního chování pracovníků hotelu. Nástroje řízení jednak ovlivňují motivaci pracovníků, jednak lze motivaci samu označit jako nástroj řízení. Motivaci lze charakterizovat jako „něco v nás samých a kolem nás, co nás vede k tomu, abychom se chovali právě určitým způsobem“.³⁹

Tato motivace se označuje také jako motivace vnitřní. Od tohoto pojmu můžeme odlišit vnější motivaci, která spočívá v pobídkách podniku, resp. v tom, co dělá podnik nebo management pro lidi, pro jejich motivaci (např. zvýšení platu, povýšení, ale také disciplinární řízení, odejmutí osobního příplatku apod.). „*Motivace (ať už vnější nebo vnitřní) reguluje aktivně a cíleně chování a proto je také vnímána jako komplexní nástroj řízení*“⁴⁰. Řídící nástroje jsou optimálně využívány podnikovým řízením tehdy, když se dosáhne shody mezi cíli podniku a cíli jednotlivých pracovníků. Vedení podniku se tedy musí snažit využít odpovídající nástroje řízení tak, aby bylo dosaženo identifikace zaměstnanců s cíli, které podnik sleduje, a aby nedocházelo k individuálním cílovým konfliktům. Nástroje řízení, které mají vedoucí pracovníci k dispozici k ovlivňování pracovního chování zaměstnanců, slouží k vnější motivaci, členíme je podle několika kritérií. Prvním kritériem členění nástrojů je způsob hodnocení a nástroje se dle něj člení na objektivně hodnotitelné a čistě motivační, přičemž, u čistě motivačních nástrojů chybí objektivně kritéria hodnocení (hodnocení je prováděno subjektivně). Druhým kritériem členění nástrojů řízení je materiálnost (hmatatelnost),

³⁹ SUCHÁNEK, P. *Ekonomika a řízení podniku ubytovacích služeb*, Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2008, s. 61. ISBN 978-80-87300-00-8.

⁴⁰ Tamtéž, s. 62.

příčemž objektivně hodnotitelné nástroje hmatatelné jsou a čistě motivační nástroje hmatatelné nejsou. Třetím kritériem je pak působení na pracovní výkon, přičemž jak objektivně hodnotitelné nástroje tak čistě motivační nástroje ovlivňují pracovní výkon buď přímo, nebo nepřímo. Úkolem managementu hotelu je motivovat pracovníky, k čemuž slouží především odměna za práci a poskytování podnikových sociálních požitků, a zprostředkovaně také výběr personálu a vytváření vhodných pracovních podmínek. Motivace přitom musí působit na pracovní výkony takovým způsobem, aby usilovali o co nejlepší výsledek. Odměnu za práci a podnikové sociální požitky lze objektivně hodnotit a lze jimi na pracovníky působit přímo a materiálně (hmatatelně).

5.3.1 Standardizace a normy

Na pracovní výkony má vliv nejen motivace, ale také další faktory. Provozní činnosti představují ve většině případů rutinní aktivity, které se vyznačují větší či menší opakovatelností. Stejně jako v jiných oblastech, kde se vyskytuje vícenásobné opakování, je vhodné věnovat pozornost průběhu těchto činností. Je zřejmé, že dosažená úspora nákladů či času na jednom produktu se násobí počtem stejným způsobem vyráběných produktů/služeb. Proto se vyplatí věnovat pozornost volbě a nejvýhodnějšímu řešení postupu výroby/práce, a tím garantovat vysokou kvalitu výstupů, hospodárnost jejich provedení, minimální náklady na časový průběh, požadavky na kvalitu, požadavky na bezpečnost, šetrnost apod. Z těchto důvodů se v podnicích zavádí standardizace a některé druhy norem.

Standardizace – „*aktivity, které účelně usměřňují a redukovují rozmanitost všech možných řešení. Na základě optimalizačního výběru je vytvořené standardní řešení, jsou určeny podmínky a doba jejich platnosti a závaznosti.*“⁴¹ Standardizace je jedním ze směrů zvyšování produktivity celého provozního systému. Neznamena to ovšem pouze ekonomické přínosy pro producenty, ale řadu přínosů pro zákazníka/hosta, a to ať ve smyslu nižších pořizovacích nákladů, tak provozních nákladů na údržbu, servis, apod. Cílem standardizace je snížení rozmanitosti a nahodilosti v řízeném procesu. Přináší určité zjednodušení ve všech fázích produkčního procesu a současně je zdrojem

⁴¹ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 378. ISBN 978-80-7261-200-0.

značných ekonomických efektů. Přínosy standardizace se násobí, pokud je uplatněna komplexně a dochází k vzájemné provázanosti. Charakteristickými rysy standardizace jsou zúžení výběru, sjednocení, optimalizace, ohled na bezpečnost, apod. Standardizace je proces, který je uplatňován jak v materiální výrobě, tak i ve službách.

Norma – „výsledek standardizačního úsilí, relativně časově stabilní předpis, který stanovuje nejvhodnější řešení určité problematiky (které se norma týká), a to obvykle z hlediska technického řešení, ekonomického, kvalitativního, kvantitativního a popř. dalších požadavků.“⁴² Norma poskytuje pro obecné a opakované používání pravidla, směrnice nebo charaktery činností nebo jejich výsledků, zaměřené na dosažení optimálního stupně uspořádání ve vymezených souvislostech. Normování provozních činností v minulosti bylo jednoznačně implementováno v průmyslových či stavebních výrobcích. Nicméně se ukazuje, že je užitečné i v dalších oblastech, např. ve službách. Například normy spotřeby práce patří do skupiny pracovních norem (spolu s normami pracovních postupů, standardních požadavků na způsobilost pracovníků). Stanovují spotřebu živé práce. Slouží především k plánování provozního procesu (rozdělení fondu pracovního času, sestavení harmonogramu práce), dále slouží k zavedení úkolové formy mzdové stimulace a k ekonomickým rozborům (rozbor produktivity práce). Normy spotřeby práce se vyskytují v těchto podobách: výkonové normy, normy pracnosti, normy obsluhy, normy početních stavů. Základní a výchozí normou je norma výkonná. Vyjadřuje spotřebu času nutnou k provedení určité pracovní operace jako součásti konkrétního pracovního postupu. Vyskytuje se ve dvou variantách a to jako norma času (vyjadřuje spotřebu času na pracovní operaci) a jako norma množství (vyjadřuje počet výkonů za jednotku času). V hotelnictví lze pracovat s celou řadou normativních dokumentů. Pro ubytovací procesy lze používat normativ početních stavů recepčních či ubytovacích pracovníků, normy vlastních i externích ubytovacích kapacit, normativ (standard) vybavení pokojů podle jednotlivých kategorií, normativ úklidu pokojů v závislosti podle typu úklidu, normativ spotřeby času na úklid jednotlivých typů pokojů, normativ čistících prostředků na úklid pokojů, normativ cyklů praní prádla do jeho likvidace, normy spotřeby energie, vody na objekt (v závislosti na různých typech provozních podmínek). Předmětem normování mohou také být i další

⁴² VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 378. ISBN 978-80-7261-200-0.

skutečnosti, např. standard oblečení recepčních, pokojských, uklízeček, vybavení osobními ochrannými prostředky, atd.

Pozitivní vliv standardizace a normování na výstupu provozních činností lze spatřovat v jejich výsledcích. Aby standardizace a normativy byly přijímány a bylo jich využíváno, musí být uplatňovány se zřetelem k zásadě win-win, tzn. přínosů jak pro výrobce/poskytovatele služeb, tak pro zákazníka/hosta. Standardy v hotelnictví a normativem úklidu pokojů a spotřeby času na úklid pokojů se podrobně věnuje praktická část této diplomové práce.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 CPI HOTELS

CPI Hotels je s portfoliem 28 hotelů o celkové kapacitě 8 800 lůžek a 11 500 konferenčních míst jednou z největších hotelových skupin v České republice. Od roku 1997 je výhradním zástupcem mezinárodní hotelové sítě Choice Hotels International pro značku Clarion v České republice a na Slovensku. Síť čtyřhvězdičkových fullservisových Clarion hotelů strategicky pokrývá nejvýznamnější krajská města, v současné době zahrnuje 9 Clarionů v 7 českých městech. V lednu 2009 představila společnost CPI Hotels unikátní projekt pětihvězdičkového Buddha – bar Hotelu Prague, prvního hotelu mezinárodní sítě Buddha – bar & Resorts. CPI Hotels provozuje celkem 3 hotely střední kategorie pod svou vlastní značkou Fortuna Hotels a 2 lázeňské hotely pod značkou Spa & Kur Hotels ve Františkových lázních. V roce 2014 se portfolio CPI Hotels rozrostlo o hotely značky Mamaison Hotels & Residences. Společnost tak nově provozuje 9 hotelů a rezidencí této značky v Praze, Ostravě, Bratislavě, Varšavě, Budapešti a Moskvě. Do nabídky společnosti byl zařazen i nezávislý Parkhotel Vienna Bielsko-Biala v Polsku. Portfolium CPI Hotels doplňuje nabídka dlouhodobého a cenově dostupného ubytování pod značkou Ubytovny.cz. Logo CPI Hotels a loga všech hotelů patřících do společnosti CPI Hotels přiloženy jako Příloha A.

Předseda představenstva a generální ředitel CPI Hotels, a. s. Ing. Jan Kratina v rozhovoru pro časopis Všudybyl uvádí: „*Poslední dva roky rosteme daleko svižnějším tempem, ve výnosu za disponibilní pokoj (RevPar) i v celkových tržbách. Za mimořádně důležité považuji, že posouváme hranice kvality ve prospěch hostů. Máme k tomu řadu nástrojů, celé jedno oddělení se věnuje kontrole standardů našich hotelů a školení personálu*“.⁴³

Pro společnost CPI Hotels je velmi důležitý „hlas lidu“. Díky recenzím na internetu se potenciální hosté seznamují s pocity a zkušenostmi těch hostů, kteří už služeb hotelů společnosti CPI Hotels využili. Informační technologie vnesly do cestování a ubytování novou úroveň srovnání s konkurencí a v jistém smyslu i bič na hoteliéry. Seběmenší nedostatek se hned projeví v hodnocení hostů. Sledování recenzních portálů přináší

⁴³ Všudybyl. *Články*. [online]. ©2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.e-vsudybyl.cz>.

zpětnou vazbu, kde více zabrat. Kladné ohlasy dávají náměty, co prosadit i v dalších ubytovacích zařízeních. Růst kvality se pak může promítnout do růstu prodejních cen a v tom se CPI Hotels v posledních třech letech velice dobře daří. Hotel nedělá jen budova a vybavení, ale hlavně personál. Jeho vstřícnost a profesionalita zásadně spoluutváří dojem, který si host odnese – díky tomu drží CPI Hotels krok s těmi nejkvalitnějšími hotelovými společnostmi světa.

6.1 Popis hotelu Clarion Congress Hotel Olomouc

Clarion Congress Hotel Olomouc (CCHOL), který vznikl kompletní přestavbou původního hotelu Sigma, byl slavnostně otevřen 1. září 2013. Nabízí mimořádný komfort moderních pokojů a špičkově vybavené konferenční i gastronomické zázemí. Nový business hotel je díky vysokému standardu všech služeb, individuálnímu přístupu a skvělé poloze nedaleko centra Olomouce ideálním místem pro pobyt i realizaci nejrůznějších druhů akcí od setkání komorního rázu až po velké kongresy s náročným cateringem. Hotel je situován naproti hlavnímu vlakovému nádraží, přibližně 0,5 km od autobusového nádraží a má výborné dopravní napojení na dálnici směr Praha, Brno, Ostrava. Zastávka MHD do centra města se nachází přímo u hotelu.

Clarion Congress Hotel Olomouc nabízí ubytování ve 126 komfortních pokojích, včetně apartmánů a Business Executive Suite, zahrnující ložnici, obývací pokoj a kongresový salonek. Dále disponuje špičkově technologicky vybaveným kongresovým centrem se šesti salonky a hlavním sálem až pro 1 400 delegátů (z toho největší sál až pro 1 100 delegátů). Součástí hotelu je vynikající restaurace Benada s nabídkou tradiční české kuchyně i mezinárodních specialit, dále je k dispozici lobby bar a wellness centrum.

Tabulka 3: Základní údaje o hotelu CCHOL

Obchodní firma	CPI Hotels, a.s.
Sídlo	Bečvářova 2081/14, 100 00 Praha – Strašnice
Identifikační číslo	47116757
Právní forma	akciová společnost
Registrace v obchodním rejstříku	10. 3. 1993
Soud	Městský soud v Praze
Spisová značka	B 1914
Statutární orgán nebo jeho členové	Ing. Jan Kratina Ing. Marcela Tvaročková
Provozovna	Clarion Congress Hotel Olomouc Jeremenkova 1082/36, 779 00 Olomouc – Hodolany
Identifikační číslo provozovny	1009105787
Zahájení provozování dne	2. 9. 2013

Zdroj: autor práce, 2015

Clarion Congress Hotel Olomouc je vhodným místem nejen k pobytu či pořádání nejrůznějších typů akcí, ale také výchozím bodem pro milovníky historických a přírodních památek, zimních sportů i cykloturistiky. Olomoucký kraj je regionem, který svou rozmanitostí a bohatou nabídkou využití volného času dokáže uspokojit i toho nejnáročnějšího návštěvníka, který se může seznámit i s kulturními a folklorními tradicemi.

Obrázek 6: Logo hotelu CCHOL



Zdroj⁴⁴

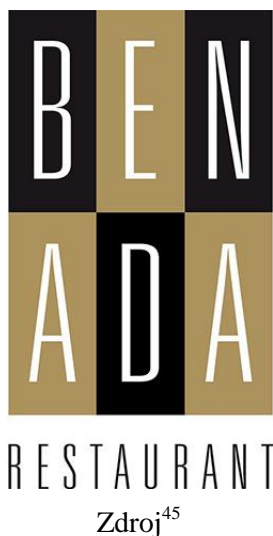
V současné chvíli má hotel cca 40 zaměstnanců a dále využívá služeb outsourcingových firem. Firma CPI Facility zajišťuje hlavního hotelového technika společnost Kärcher: čisticí stroje zajišťuje pokojské, uklízečky a pomocné síly. Organizační struktura hotelu přiložena jako Příloha B.

⁴⁴ *Hotel Clarion*. [online]. 2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.clarioncongresshotelolomouc.com>

Ubytování – pokoje: 120 standardních pokojů, 3 apartmány, 1 Business Executive Suite, 2 bezbariérové pokoje. K vybavení pokojů patří: klimatizace, Wi-Fi zdarma, telefon s přímou volbou, koupelna s vanou, WC a fénem, LCD TV se satelitními programy, set na přípravu čaje a kávy, žehlicí set, minibar s nabídkou občerstvení, bezpečnostní zámkový systém na čipové karty, pracovní stůl, trezor. Vybavení pokojů přiloženo jako Příloha C.

Gastronomie – BENADA restaurant je síť restaurací založených na zážitku z jídel, která připravují šéfkuchaři dle tradiční české gastronomie v moderním pojetí s doteky mezinárodních kuchyní a ohledem na požadavky zdravé výživy. Hosté se mohou těšit na přátelskou atmosféru a vysokou úroveň gastronomie i servisu za rozumné ceny. Zvláštní péče je věnována jak výběru surovin a přípravě jídel, tak i standardům a profesionálnímu přístupu. Na principu „Náš zákazník – náš pán,“ je připraven propracovaný program za loajalitu.

Obrázek 7: Logo restaurace BENADA



Kongresové centrum – hotel disponuje špičkově technologicky vybaveným kongresovým centrem se šesti salonky a hlavním sálem až pro 1400 delegátů (z toho největší sál až pro 1100 delegátů). Díky posuvným stěnám bude možno vytvořit až 10 samostatných prostor pro různě velký počet účastníků konferenčních akcí.

⁴⁵ *Restaurace Benada*. [online]. 2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.clarioncongresshotellomouc.com>

Konferenční centrum je ideálním místem pro konání konferenčních či společenských akcí, jako jsou např. konference, semináře, workshopy, prodejní výstavy, oslavy, plesy, koncerty, apod. Hotel disponuje konferenčními prostory jak s denním světlem, tak bez denního světla. Všechny jsou vybaveny Wi-Fi, které je poskytováno zdarma a moderní audiovizuální technikou.

Konferenční sály:

Sál FOLIANT – až 1 100 míst. Sál se dá rozdělit na další sály a to menší FOLIANT (485 míst), ATLAS (241 míst), CODEX (102 míst), a SCRIPTUM (112 míst).

Salonek PLATO – až 117 míst. Salonek se dá rozdělit na dva samostatné salonky, a to menší PLATO (49 míst) a SENECA (49 míst).

Salonek KOSMAS – až 72 míst. Salonek se dá rozdělit na dva samostatné salonky, a to menší KOSMAS (38 míst) a DALIMIL (38 míst).

Salonek MARCONI – až 60 míst.

Salonek SATELIT – až 83 míst.

Foyer – 1 000 m².

Wellness & SPA - součástí hotelu je i wellness s těmito procedurami:

Pivní lázně BBB - jedná se o výjimečnou proceduru s léčivými účinky v pivní koupeli s přísadami, ze kterých se vaří pivo. Následuje regenerace organismu na lůžku z ovesné slámy a odpočinek, kdy e vstřebávají kladné účinky z pivní procedury. Hlavní složkou „pivních lázní“ je voda o teplotě 37°C (+/-2°C). Voda je obohacena přísadami, ze kterých se vaří pivo – jako jsou kvasnice, chmel, sladový šrot, atd. Množství a kvalita jednotlivých přísad a pořadí jejich přidávání do koupele je ovšem obchodní tajemství. Mléčné lázně BBB - mléčná lázeň je ideální pro regeneraci pokožky. Mléko obsahuje spoustu léčivých látek, které blahodárně působí na pokožku, zvláčňuje a uvolňuje. Díky tomu je pokožka jemná a hebká. Doporučuje se vyzkoušet na vlastní kůži. Všechny procedury SPA BBB, se vyznačují použitím pouze naturálních přísad a neobsahují žádné chemické látky. Vychází z 500 let starých zkušeností našich předků. Aquazóna: do aquazóny patří whirlpool 37°C, finská sauna, parní sauna, odpočívárna. Relaxační masáže - přináší harmonii a to pravé uvolnění. Relaxační masáže k uvolnění těla a mysli, odstraňují stres a napětí, přináší zklidnění, zpomalují příznaky stárnutí a celkově osvěžují celé tělo. Jejich pravidelná aplikace celkově utužuje organismus a stimuluje jeho imunitní systém.

7 CONTROLLING V CCHOL

Lze říci, že základní funkcí controllingu je poskytovat odpovídající informace, zpracované jednoduše, přehledně s rozlišením pro různé úrovně rozhodování vlastníků nebo manažerů společnosti CPI Hotels. Jde o jakýsi filtr, který setřídí a zpracuje veškeré vstupy do jednoduchých, ale kvalifikovaných výstupů v přímé souvislosti s cíli na dané úrovni řízení. Dobré reporty – aby mohly vzniknout, musí controlling plnit průběžně ještě metodické a koordinační funkce, výsledkem je servis pro rozhodování. Controlling v CCHOL je pečlivě propracován a důsledně se dbá na jeho dodržování. Systém controllingu je konkrétně sestaven pro potřeby jednotlivých středisek: recepce (front office), kuchyně (kitchen), restaurace (food & baverage) a housekeeping. Každé středisko má svého manažera, odpovědného za dodržování systému controllingu. Tento systém je vypracován controllingovým oddělením na generálním ředitelství společnosti CPI Hotels v Praze a je platný pro všechny Clarion Hotely v České republice.

První dojem hosta je ovlivněn vzhledem a upraveností pracovníků hotelu. Každé středisko má povinnost nosit předepsané uniformy. Každý zaměstnanec odpovídá za udržování bezvadného stavu své uniformy, svého oblečení tak, aby bylo vždy čisté a vyžehlené. K předepsané uniformě je zakázáno používat dalších ozdob popř. doplňků. Šperky jsou povoleny pouze v omezeném množství. Osobní vzhled každého zaměstnance musí vždy odpovídat obecně platným společenským pravidlům. Nezbytnou součástí uniformy je jmenovka, která by opět měla být jednotná a viditelně nošená u všech zaměstnanců stejným způsobem. Formulář kontroly Vzhled list přiložen jako příloha D.

Součástí vzhledu je také chování zaměstnanců. Měli by působit vždy pozitivním dojmem, usmívat se na hosta a během rozhovoru s ním udržovat vizuální kontakt. Profesionální pracovník hotelu je vlastně herec, který plní svou úlohu danou scénářem bez ohledu na to, v jakém duševním rozpoložení se právě on sám nachází. V tom spočívá skutečná profesionalita a to je podstatná část úspěchu nejen recepčního, ale každého pracovníka hotelu, který je v přímém kontaktu s hostem. Projev pohostinnosti musí být tou nejhlubší podstatou. Rozdíl mezi prvotřídním hotelem s dobrou pověstí a stejně vybaveným hotelem se špatnou pověstí je právě v existenci (nebo neexistenci) „pohostinného chování“. Maximální spokojenost hosta

je opravdovou podstatou. Odpovědnost za to, aby se všichni pracovníci hotelu vždy chovali „pohostinným způsobem“ mají manažeři jednotlivých středisek. Získání dobré pověsti hotelu záleží ve velké míře na stupni péče a míře plnění úkolů a profesionálním vystupování personálu. Host očekává profesionální, přátelský a kompetentní přístup. Zájem, ochotu, porozumění a pocit, že je vítáný. Rychlost a konzistentní úroveň služeb zajišťují pracovníci rezervačního oddělení a recepce již při rezervaci ubytování. Proto byl sestaven jednotný formulář pro konverzaci rezervačního pracovníka a recepčních, který se skládá z těchto frází při konkrétních poskytovaných službách.

Telefonická rezervace

Dobrý den, Clarion Congress Hotel Olomouc, recepce, u telefonu ____, jak Vám mohu pomoci?

Prosím o strpení, ověřím, zda máme v tomto termínu volný požadovaný pokoj.

Pokoj je v tomto termínu volný. Bohužel, jsme plně obsazeni.

Chcete provést rezervaci? V tom případě poprosím o Vaše jméno, e-mail a číslo kreditní karty kvůli garanci. Pokud mi nechcete dát číslo Vaší karty, Vaše rezervace bude držena do 19:00 a poté se stává negarantovanou.

Byl jste už ubytovaný v některém z našich hotelů v České Republice?

Jste členem programu Choice Privileges?

Cena za pokoj je ____ Kč/noc. Cena zahrnuje snídaní podávanou formou švédských stolů, wifi, DPH a ostatní městské poplatky.

Teď bych Vám ráda pro jistotu zopakovala všechny informace.

Budete si přát zaslat potvrzení e-mailem?

Děkuji Vám za zavolání a budeme se těšit!

Check-In

Dobrý den, pane/madam. Vítejte v Clarion Congress Hotelu v Olomouc, co pro Vás mohu udělat?

Už jste v minulosti byl ubytován v našem hotelu?

Máte u nás rezervaci? Řekněte mi, prosím, své jméno. Rezervaci zde máte pro __ osoby, na __ noci, v termínu od __ do __ nekuřáckého pokoje, cena __, je to tak v pořádku?

Vyplňte, prosím, registrační kartu. Potřebujeme Vaše jméno, příjmení, číslo pasu, datum narození a podpis. Pokud budete chtít, můžete vyplnit i e-mailovou adresu.

Chcete využít možnost parkování? Parking stojí 150 Kč/auto.

Chcete platit v hotovosti či kartou nyní? Pokud ne, můžeme udělat předautorizaci Vaší platební karty. Peníze na účtu pouze zablokujeme a garanci před odjezdem buď dokončíme, nebo v případě platby v hotovosti zrušíme.

Číslo Vašeho pokoje je psáno zde, na hotelové kartě. Výtahy jsou přímo za Vámi, portýr Vám může pomoci se zavazadly, pokud budete chtít. Snídaně formou švédských stolů se podávají od 06:30-10:00, o víkendu do 10:30 v restauraci Veduta, která se nachází hned za rohem po pravé straně. Hotelová restaurace je otevřena denně od 11:00-23:00. Pokud si budete chtít odpočinout, vyzkoušejte hotelové wellness v 1. poschodí otevřeno od 09:00-21:00. Pokoj je Vám k dispozici do 12:00. Pokud budete cokoliv potřebovat, neváhejte se na nás obrátit, hotelová recepce je otevřena 24/7.

Přeji příjemný pobyt!

Check-Out

Dobré ráno, chcete se již odhlásit? Řekněte mi, prosím, číslo pokoje.

Využil jste něco z minibaru či vodu Römerquelle? Ta je rovněž součástí minibaru.

Využil jste parkovací stání v podzemní garáži?

Budete si přát účet vytisknout na jméno či firmu?

Chcete vidět náhled hotelového účtu, abyste si byl jist, že je na něm vše v pořádku?

Byli jste spokojeni s pobytem? Bylo vše v pořádku?

Děkuji Vám za návštěvu a přeji hezký den.

Především díky recenzím na internetu a vyplněním hodnotících formulářů na rezervačních portálech je zpětnou vazbou pro management hotelu. Principem tohoto kvantitativního výzkumu je získání informací od velkého množství respondentů, slouží zejména pro zjištění stanovisek, postojů a pocitů. Kvantitativní marketingový výzkum je proveden shromážděním odpovědí respondentů na otázky a to tak, že všem stejným způsobem. Tento výzkum slouží pro kvantifikaci některých jevů (např. znalost značky, její použití/spotřeba, motivy rozhodnutí, atd.). Je prováděn především formou sběru dat a formou dotazníků distribuovaných prostřednictvím internetu (email, odkaz na www stránce). Použitelné všude tam, kde je možné, kde je možné čekat vysokou responsi a je možné distribuovat dotazníky. Řešení výzkumu prostřednictvím CAWI metody (Computer Assisted Web Interview – elektronické dotazníkové šetření) se aplikuje u výzkumu spokojenosti hotelových hostů a zákazníků, kteří primárně komunikují elektronicky a kteří byli ochotni sdělit svoji emailovou adresu.

Ukázky hodnotících dotazníků přiloženy jako Příloha E.

7.1 Mystery guest

Metoda Mystery guest (tajný host) je celosvětově využívaná metoda výzkumu trhu pro zjištění kvality zákaznických služeb prostřednictvím fiktivních hostů, kteří sledují úroveň prostředí a obchodní a komunikační vyjednávací schopnosti personálu. Současný trend orientace na zákazníka je pojem kvality vytvářen převážně požadavky hostů. Pro poskytování kvalitních služeb je třeba, aby vedení hotelu bylo informováno o požadavcích hostů a aby prostřednictvím poskytovaných služeb byly potřeby hostů uspokojovány na nejvyšší možné úrovni. Jako součást řízení TQM, které je podrobně popsáno v teoretické části této diplomové práce v kapitole 4.1.1 Řízení kvality TQM, může sloužit Mystery shopping, v hotelnictví Mystery guest. Jedná se o speciální metodu výzkumu, která obvykle kombinuje pozorování a dotazování. Je to nástroj pro nezávislé prověření prodejních, komunikačních, odborných znalostí a dovedností pracovníků a jejich aplikace do každodenní praxe při kontaktu s hostem. Pomocí Mystery guesta se lze dozvědět, jakým prvním dojmem působí pracovníci hotelu na hosta, jak se host cítí, když si službu objednává, jaký je jeho první dojem při příchodu na pokoj a jak se cítí, když je ubytován na pokoji. Mystery guest dále hodnotí pocity, když reklamuje službu nebo když vysloví neobvyklý požadavek. Zachytí jednání vlastních zaměstnanců a dění v testovaném místě, aniž by to personál věděl. Tato metoda zachycuje vnímání poskytování služeb očima hostů. Metodou Mystery guest měří zákazníci kvalitu vlastních služeb, ale i služeb, které poskytuje konkurence a může sloužit ke srovnání zadavatele s konkurencí. Je to investice do rozvoje společnosti, zvýšení ziskovosti a vylepšení image značky Clarion prostřednictvím zlepšení rostovského servisu. Spokojený host je loajální, vrací se a svůj dojem sděluje dalším potenciálním hostům. Mystery guest je vhodným nástrojem pro školení a rozvoj pracovníků a jejich motivaci při jednání s hosty. Tato metoda patří do kvalitativního výzkumu, který je charakteristický sběrem velkého množství informací na malém vzorku. Kvalitativní výzkum slouží ke stanovení frekvence stanovisek a mezi uživateli dané kategorie.

V roce 2014 navštívil tajný host hotel CCHOL celkem třikrát. V měsíci březnu dvakrát a v měsíci srpnu jedenkrát. Celkově byl hotel ohodnocen těmito procenty: 91,6 % v březnu, 98,3 % v březnu, 89,2 % v srpnu. Středisko housekeeping bylo ohodnoceno takto: 92 % v březnu, 98,3 % v březnu, 97 % v srpnu. Celkové hodnocení všech hotelů společnosti CPI Hotels za rok 2014 přiloženo jako příloha F. Ukázka vyplněného dotazníku Mystery guesta za středisko housekeeping- hotelový pokoj přiložena jako příloha G.

Tato diplomová práce se zaměřuje na především na personální controlling ve středisku housekeeping, proto v následujících kapitolách bude popisován controlling pouze na tomto oddělení.

7.2 Housekeeping v CCHOL

Útvar správy hotelu nazývané též oddělení hotelové hospodyně nebo housekeeping (starost o dům) má na starosti údržbu a úklid téměř všech prostor hotelu. Za hlavní úkoly tohoto oddělení se považuje organizace, provedení a kontrola úklidu v hotelových pokojích a veřejných prostorech. Hotelová hospodyně (housekeeping manager) tohoto moderně řízeného hotelu má následující úkoly:

- dlouhodobé plánování stavu prádla, materiálu a čisticích prostředků, sestavování plánů úklidu, stanovení množství pracovníků potřebných v budoucnu,
- vypracování pracovních postupů při úklidu a údržbě, stanovení časových norem a standardy kvality, stejně tak měřítka výkonů,
- plánování směn (služeb) podle podnikové prognózy (ocupancy graf),
- řízení personálu, zastává vedoucí funkci, řídí pracovníky outsourcingové společnosti, motivuje, ohodnocuje, zúčastňuje se různých školení (pravidelné housekeeping meetingy) a forem dalšího vzdělávání,
- kontrolní činnost – stavy pokojů, hlášení o údržbě, kontroluje stav a zásobu prádla, mobiliář pokojů, spotřebu materiálu, kontroluje stanovené standardy smluvně provedených prací, eviduje a pečuje o úschovu a následné předávání a vracení zapomenutých a nalezených věcí,

- zlepšování pracovních výkonů a rozvoj – prosazuje návrhy ke zvýšení produktivity a zjednodušení práce, stanovuje pracovní metody a výkonnostní normy, tj. standardy množství práce a zjišťuje a analyzuje odchylky.

Nese zodpovědnost za čistotu a stav následujících prostor: pokoje hostů (jako hlavní produkt hotelu), ostatní prostory hotelového provozu (lobby bar, recepce, restaurace, kongresové prostory), veřejné prostory (toalety, chodby, schodiště, výtahy), hospodářské prostory v zákulisí (výrobní střediska, skladové a administrativní prostory), vnější prostory (včetně vchodů, příjezdů, apod.) Hotelová hospodyně v tomto moderně vedeného hotelu, kterým CCHOL bezpochyby je, není jen hlavní uklízečka a tak trochu údržbář. Je to spíš manažer kvality v jednom z nejdůležitějších hotelových úseků. Úsek housekeeping klíčovým způsobem ovlivňuje pocit spokojenosti hostů. Přispívá tak velmi podstatně k celkovému úspěchu hotelu.

7.3 Standardy a normy hotelových pokojů

S ohledem na současný trend orientace na zákazníka je pojem kvalita vytvářena převážně požadavky hostů. Pro poskytování kvalitních služeb je třeba, aby vedení hotelu bylo informováno o potřebách a požadavcích hostů a aby prostřednictvím poskytovaných služeb byly potřeby hostů uspokojovány na nejvyšší možné úrovni. Kvality by měla být součástí všech činností firmy. Prvním krokem v řízení kvality je určení standardu pro uspokojení potřeb cílového trhu. Kvalitativní standardy jsou často určeny typem kategorií hotelu. Vypracované standardy hotelového pokoje pro značku Clarion v České republice přiloženy jako příloha H. Na úklid pokojů jsou vypočítané normohodiny, tzn. stanovená doba, na provedení určité pracovní činnosti. V tomto konkrétním případě se jedná o úklid pokojů. Pokoje mohou být standardní nebo apartmánové a mohou být odjezdové či pobytové.

Úklid pokojů – odjezdový pokoj

Stanovený čas: 30 minut standardní pokoj, 45 minut apartmán

- nahlášení konzumace minibarů do recepce (pokud jsou součástí pokoje), doplnění minibarů,
- nahlášení případných škod,
- doplňování kávových setů,

- stlaní postelí včetně úpravy přehozů,
- vyprazdňování a mytí odpadkových košů, doplňování igelitových sáčků,
- otírání prachu v pokoji (skříně, noční stolky, parapety...),
- stírání podlahy,
- leštění nábytku,
- otírání prachu z telefonních přístrojů, televizi,
- leštění zrcadel,
- skládání, rovnání a doplnění informačního – propagačního materiálu,
- otírání dveří a leštění klik,
- vysávání koberců,
- otírání svítidel a žárovek,
- kontrola funkčnosti světel, klimatizace, trezorů, televize a rádia,
- srovnání záclon a závěsů,
- provonění pokoje, doplňování květin, pokud jsou součástí pokoje,
- vysávání koberce chodby, na které se daný pokoj nachází, vynesení odpadkového koše,
- příprava použitého prádla (složení dle druhu)

Koupelny a toalety

- mytí sprchového koutu, mytí van a umyvadel, mytí obložení koupelny, mytí podlahy,
- doplňování dezinfekčních prostředků do toalet, důkladné čištění bidetů a WC,
- leštění chromových a kovových součástí,
- výměna a doplňování froté prádla, hygienického servisu a hotelové kosmetiky,
- kontrola funkčnosti fénu, světel,
- konečná kontrola uklizeného a doplněného stavu hotelového pokoje

Úklid pokojů – pobytový pokoj

Stanovený čas: 20 minut standardní pokoj, 30 minut apartmán

- stlaní postelí, přestýlání dle požadavků objednatele,
- výměna a doplňování froté prádla, hygienického servisu a hotelové kosmetiky,
- vysávání koberců,
- otírání prachu v pokoji,
- doplňování dezinfekčních prostředků do toalet, důkladné čištění bidetů a WC,

- mytí sprchového koutu, mytí van a umyvadel, mytí obložení koupelny, mytí podlahy,
- srovnání hostových předmětů – pouze oblečení,
- konečná kontrola uklizeného a doplněného stavu hotelového pokoje,
- nahlášení konzumace minibarů do recepce, doplnění minibarů (pokud jsou součástí pokoje),
- vysávání koberce chodby, na které se daný pokoj nachází, vynesení odpadkového koše

Za kontrolu hotelových pokojů zodpovídá hotelová hospodyně jako vedoucí daného oddělení. Kontroluje především čistotu celého pokoje, úplnost vybavení a zařízení podle standardů hotelového pokoje. S pomocí stanoveného seznamu překontroluje všechny uklizené pokoje a veškerý inventář a doplňky. Průběžně si poznamenává případné nedostatky do kontrolního seznamu a projednává jejich odstranění s příslušnou pokojskou. Dále eviduje technické závady, funkčnost všech technických zařízení a případné závady zapisuje je do elektronické knihy závad. Následně tyto informace přebírá technické oddělení, které zajistí opravu. Teprve až když jsou odstraněny všechny nedostatky, může hotelová hospodyně ohlásit připravenost pokoje recepci a to pomocí speciálního kódu přes telefonní přístroj na pokoji nebo zadáním příslušného statusu „Inspected“ (připravený) v systému Opera. Tím je schválena další možná rezervace pokoje a usazení hostů na pokoj. Pokud nelze odstranit nějakou závadu okamžitě, může nahlásit nevhodné pokoje do statusu „Out of service“ (mimo provoz), což může být například rozbité okno, nábytek, nefunkční topení, apod.

Hotelová hospodyně kontroluje také další úklidové práce, mezi které patří všechny chodby na různých patrech, včetně prostor před výtahy a officech na jednotlivých patrech, které musí být také uklizeny. Pokládá se za samozřejmost, že jsou pravidelně kontrolovány a vyprazdňovány popelník, že se čistí madla a kliky dveří a že se odstraňují otisky prstů ze skleněných ploch a zrcadel. Pro citlivý úklid toalet společenských nebo restauračních prostor má hotelová hospodyně vypracovaný plán pravidelného úklidu a touto prací je pověřena konkrétní pracovnice public area (veřejných prostor). Čistota toalet v prostoru hotelové haly (lobby bar), restaurace a kongresového oddělení je zaručena jen tehdy, když jsou úkoly jednoznačně rozděleny a pověření pracovníci odpovídají za jejich provedení. Při úklidu public area musí být

dodržovány tyto zásady. Vždy dbát na vysoké standardy čistoty a pohodlí ve všech prostorách. Dodržovat ohleduplný postoj k hostům. Vše, co hosté vidí na chodbách, schodištích, restauracích, barech, halách, toaletách udržovat dokonale čisté, vyleštěné a uspořádané bez viditelných vad a nepříjemných zápachů. Nikdy nesmí být rozbité a nefunkční žárovky a jiná osvětlení. Všechny skleněné dveře a zrcadla nikdy nesmí být žádné čmouhy, popelníky musí být vždy čisté. Květiny musí vypadat vždy čerstvě, uschlé nebo povadlé musí být ihned odstraněny. Telefony musí být vždy vydesinfikovány. Všechny koberce musí být v dobrém stavu, bez skvrn a zašlapaných žvýkaček, denně musí být vysáté. Odpadkové koše musí být pravidelně čištěny a desinfikovány. Všechny veřejné toalety musí být pravidelně čištěny a musí být zajištěna vysoká úroveň čistoty. Veřejné toalety musí být kontrolovány nejlépe každou hodinu, ale nejméně 5x denně, kontrolovat čistotu a doplnění mýdla a papírového programu, vždy zaznamenávat do formuláře popis s uvedením času pro zpětnou kontrolu. Všichni pracovníci musí nosit správnou uniformu a pracovní obuv., která je vždy v čistém a vyžehleném stavu s viditelnou jmenovkou. S hosty navazovat vždy oční kontakt společně s úsměvem a pozdravem, když známe jméno, tak s oslovením. Nikdy nerušit úklidem ve veřejných prostorách hosty. Všechny práce musí být naplánovány s cílem minimalizovat hluk. Všechny jídelní provozy musí být uklizeny vždy před akcí a po akci. Dodržovat pravidelnou komunikaci se všemi odděleními hotelu tak, aby byl vždy zajištěn včasný úklid prostor. Konverzace zaměstnanců ve veřejných místnostech a chodbách musí být omezena na minimum. Všechny chodby a cesty musí být pro hosty průchozí, bez omezení úklidovými vozíky, případně pytlí s odpadky nebo výstražnými cedulemi. Všechno ostatní příslušenství musí být umístěno vždy úhledně podél stěn. Při vytírání podlah musí být vždy viditelně umístěno značení „nebezpečí uklouznutí“ žlutou výstražnou cedulí.

Hlavním cílem je udržování pohodlí hostů, čistota a perfektní servis, zvyšovat kvalitu služeb hotelu a tím povzbuzovat hosty, aby se do hotelu rádi vrátili. Dodržováním těchto zásad a přesného dodržování sestaveného denního harmonogramu prací lze dosáhnout potřebné kvality úklidy. Vše je pečlivě kontrolováno hotelovou hospodyní a každá kontrola zaznamenána a evidována do kontrolních formulářů. Vyplněné kontrolní seznamy se pravidelně vyhodnocují a odevzdávají na kontrolní oddělení v Praze. Kontrolní formulář standardů přiložen jako příloha CH.

8 OUTSOURCING V CCHOL

outsourcing = outsider ressource using = „externí využívání zdrojů“

outsourcing/insourcing = vyčleňování / včleňování činností⁴⁶

Již počátkem 90. let dochází postupně k realizaci řady projektů zpočátku zejména v oblasti informačních systémů, které se již v této době bouřlivě rozvíjejí a rostoucí investice v této oblasti není možné v plném rozsahu řešit vlastními pracovními silami. Přicházejí pak projekty související s realizací pronájmu lidské pracovní síly. Existuje řada různých důvodů pro realizaci outsourcingu. Cíl každého jednotlivého projektu pak bude souviset se strategií hotelu a nemusí být pouze ekonomického charakteru. Pro využívání outsourcingu jsou potencionálními hotelovými službami housekeeping, bezpečnost, účetnictví. Vysoký růstový potencionál se skrývá v oblasti gastronomie (kvalita, rychlost, standard). Nejčastěji nakupovanými službami ve sféře hotelnictví je ostraha, úklid objektů, úklid pokojů, praní prádla, mytí nádobí, marketingové služby, účetnictví, externí zpracování skladového hospodářství, apod.

Poskytování služeb pro středisko housekeeping zajišťuje outsourcingová společnost Kärcher. Mezi hotelem a touto firmou je uzavřena smlouva. Podstatou outsourcingu je vyčleňování či vytěšňování určitých hotelových činností z hotelu a jejich zabezpečení u jiné firmy – externího poskytovatele. Strategie outsourcingu je spojena s vytvářením managementu, který se v podniku soustřeďuje na hlavní činnost. Předpokladem pro kvalitní zajištění služeb z vnějších zdrojů je zejména na straně poskytovatele nutná velmi dobrá znalost klienta, kterému jsou služby poskytovány, jeho postavení na trhu, personální a finanční situace. Neopomenutelná je však zejména znalost strategických cílů firmy, plánů dalšího rozvoje. S rostoucími požadavky zákazníků se prosazuje stále více trend trvalé restrukturalizace hotelových služeb v závisti na nárocích hostů – jsou požadovány služby vyššího standardu. Za těchto okolností je však nutné stále konfrontovat zvyšování kvality, resp. užité hodnoty s mírou spokojenosti hosta. Cílem veškerých změn musí být snaha o odstraňování neproduktivní práce v jednotlivých činnostech, resp. redukce počtu činností prosazovaných samotným hotelem. Outsourcing snižuje náklady, zvyšuje úroveň a konkurenceschopnost hotelu, zlepšuje

⁴⁶ RYDVALOVÁ, P. a J. RYDVAL. *Průběh inovačních projektů na příkladu outsourcingového řešení*. 1. vyd. Liberec: VÚTS, 2007, s. 8. ISBN 978-80-903865-7-0.

řízení organizace, zvyšuje flexibilitu společnosti, a snižuje rizikovost podnikání. Konkrétní pozitivní zkušenosti firem, které mají zkušenosti s outsourcingem, jsou uváděny takto: redukce nákladů, koncentrace na hlavní činnost, přenos odpovědnosti na poskytovatele, snazší organizace, ojediněle pak profesionální přístup, kvalita práce, spolehlivost a cena. Z negativních zkušeností se objevují nejčastěji: problém personální kvality pracovníků poskytovatele, únik informací, nekvalitní práce, nedodržování smluvených cenových podmínek, nedůvěra, nepřehlednost na trhu poskytovaných služeb, ojediněle se pak objevuje nedodržování smluvních podmínek, nezáměr o malé objednávky a nedokonalá kontrola. Při uplatňování outsourcingu naráží podniky na problémy, které rozvoj outsourcingu ve větším rozsahu brzdí. Mezi ně patří: nedokonalost legislativy (zpochybnění smlouvy, obava ze zneužití dat, obava z platební neschopnosti), tržní nedůvěra, nestabilita prostředí, nedostatečná znalost finančního řízení (problém vykazování a rozpočtu nepřímých nákladů na základě vhodně zvolené rozpočtové základny) – vazba na problematické vyhodnocení ekonomického přínosu zavedení či nezavedení outsourcingu vybrané činnosti, způsob vedení nákladového účetnictví, nízká schopnost provádět nekompromisní výběrová řízení mezi potencionálními poskytovateli služeb zejména s ohledem na kvalitu poskytovaných služeb – mezi poskytovatelem by i v rámci dodavatelско – odběratelských vztahů měla panovat důvěra a vztah mezi nimi by měl být na partnerské úrovni. Nedostatečný vztah (loajalita) pracovníků externího poskytovatele ke jménu a značce hotelu (zadavatele), v němž pracují – zejména u pomocných a obslužných činností lze registrovat rozdíl mezi poskytovatelem v České republice a ve vyspělých zemích.

Smlouva, která ujasňuje podmínky spolupráce mezi hotelem Clarion a firmou Kärcher pro pracovní místa pokojských, uklízeček a pomocných sil v kuchyni, obsahuje předmět plnění:

- úklid ubytovacího úseku hotelu (hotelové pokoje, chodby a schodiště),
- úklid všech prostor hotelu (hotelová hala, restaurace, kongresové centrum, apod.),
- úklid hotelové kuchyně,
- mytí černého nádobí, pomocné práce v kuchyni

Smluvní strany se dohodly, že firma Kärcher má povinnost zajišťovat pro hotel předmět plnění počtem svých zaměstnanců a to na základě objednávky hotelové hospodyně, učiněné minimálně tři dny předem u zodpovědné osoby ze strany outsourcingové firmy.

Rozsah pracovní doby určuje hotelová hospodyně. V praxi to na hotelu funguje tak, že vždy ve čtvrtek odpoledne zasílá hotelová hospodyně tabulku na následující týden s počtem požadovaných pracovníků a s uvedenými časy pracovní doby. Ukázka požadavků v tabulce 4.

Tabulka 4: Požadavky na pracovníky

POKOJSKÉ			
<i>den</i>	<i>datum</i>	<i>zaškolená</i>	
pondělí	19.1.	5	7.30 – 15.00
úterý	20.1.	4	7.30 – 15.00
středa	21.1.	3	7.30 – 15.00
čtvrtek	22.1.	3	9.00 – 15.00
pátek	23.1.	3	7.30 – 15.00
sobota	24.1.	1	7.30 – 15.00
neděle	25.1.	1	9.00 – 15.00
PUBLIC			
<i>den</i>		<i>public</i>	<i>kongres</i>
pondělí	19.1.	1 (6-16)	0
úterý	20.1.	1 (6-18)	0
středa	21.1.	1 (6-16)	4
čtvrtek	22.1.	1 (6-18)	3
pátek	23.1.	1 (6-18)	0
sobota	24.1.	1 (6-16)	0
neděle	25.1.	1 (6-13)	0
<i>1x 10-22, 1x 18-22, 2x 22-06 1x 6-18, 1x 8-20, 1x 18-22</i>			
POMOCNÁ SÍLA			
<i>den</i>		<i>hlavní kuchyň</i>	<i>kongresová kuchyň</i>
pondělí	19.1.	2	
úterý	20.1.	2	
středa	21.1.	2	2
čtvrtek	22.1.	2	
pátek	23.1.	2	
sobota	24.1.	2	
neděle	25.1.	1	
<i>1x 10-15, 1x 18-23 1x 8-15, 1x 18-23 1x 8-16, 2x 10-17, 1x 20-23 1x 10-15, 1x 18-23 1x 10-15, 1x 18-23 1x 15-23, 1x 20-06 1x 16-23</i>			

Zdroj: autor práce, 2014

Následně personální manažerka outsourcingové firmy zpracuje rozpis služeb, doplní jména pracovníků a odešle zpět hotelové hospodyně, aby věděla, kteří pracovníci v daný den přijdou do práce. Ukázka vyplněného rozpisu v tabulce 5.

Tabulka 5: Rozpis služeb

POKOJSKÉ			
<i>den</i>	<i>datum</i>	<i>zaškolená</i>	
pondělí	19.1.	5	7.30 – 15.00
úterý	20.1.	4	7.30 – 15.00
středa	21.1.	3	7.30 – 15.00
čtvrtek	22.1.	3	9.00 – 15.00
pátek	23.1.	3	7.30 – 15.00
sobota	24.1.	1	7.30 – 15.00
neděle	25.1.	1	9.00 – 15.00
PUBLIC			
<i>den</i>		<i>public</i>	<i>kongres</i>
pondělí	19.1.	1 (6-16) M	0
úterý	20.1.	1 (6-18) M	0
středa	21.1.	1 (6-16) R	4
čtvrtek	22.1.	1 (6-18) R	3
pátek	23.1.	1 (6-18) M	0
sobota	24.1.	1 (6-16) M	0
neděle	25.1.	1 (6-13) M	0
POMOCNÁ SÍLA			
<i>den</i>		<i>hlavní kuchyň</i>	<i>kongresová kuchyň</i>
pondělí	19.1.	2	
úterý	20.1.	2	
středa	21.1.	2	2 (Jana, Bára)
čtvrtek	22.1.	2	
pátek	23.1.	2	
sobota	24.1.	2	
neděle	25.1.	1	

Zdroj: autor práce, 2014

Zde ovšem v praxi dochází k nedorozumění, popř. neochotě personální manažerky outsourcingové firmy respektovat požadavky na počty pracovníků zejména u pokojských, dále také na časové rozdělení směn převážně v nočních hodinách na kongresovém oddělení a hlavně též na tzv. trhacích směnách pomocných pracovníků v kuchyni. I když by měla dle smlouvy zástupkyně outsourcingové firmy poslat pracovníky dle požadavků hotelové hospodyně a v žádném případě neměnit tyto požadavky, realita bývá v častých případech odlišná. Prvním důvodem je dodržování stanovených časových norem na úklid pokojů a dalším důvodem je počet vlastních zaměstnanců outsourcingové firmy, které má k dispozici. Produktivitou práce pokojských se zabývá podrobně následující kapitola.

Ve smlouvě je dále uvedeno, že outsourcingová firma odpovídá za kvalitu a kvantitu práce, např. uklízení odjezdových/pobytových standardních pokojů a apartmánů v určité časové normě s tím, že je zde zahrnut i úklid chodby a schodiště na daném patře hotelu, fasování prádla, pomocného materiálu a čisticích prostředků. Hotel se zavazuje, že před nástupem na provádění předmětu plnění u outsourcingové společnosti bude každý pracovník absolvovat pod vedením managementu hotelu praktický trénink v délce 24 hodin (tři dny po osmi hodinách). Trénink zaměstnanců outsourcingové firmy není úplatný. Nedostatečnou kvalitu či kvantitu práce zaměstnanců outsourcingové firmy posuzuje management hotelu, konkrétně hotelová hospodyně, popřípadě její zástupkyně. Při posuzování kvality práce může brát hotel v úvahu i hodnocení kvality úklidu hosty zveřejněné na internetových portálech a také hodnotící formulář Mystery guesta. Hotel se zavazuje umožnit zaměstnancům outsourcingové firmy vstup do uklízených prostorů, provedení úklidu a dalších služeb a umožnit odpovědné osobě kontrolu svých zaměstnanců.

8.1 Všeobecná pravidla a postupy pracovníků housekeepingu

Produktivní provedení rozsáhlých úklidových prací na úseku housekeepingu vyžaduje, aby byly denně prováděny určité přípravné práce. Pokojské musí např. doplnit etážový vozík, musí zkontrolovat stroje na úklid a různá zařízení a připravit si čisticí prostředky i prostředky na ošetření a údržbu. Doplnit se musí také všechno ložní prádlo, froté prádlo do koupelen i ostatní sortiment, který má být hostům k dispozici. Na hotelu Clarion v Olomouci mají pokojské usnadněnou práci, protože veškeré prádlo jim den předem chystá hotelová hospodyně nebo zástupkyně do k tomu určených vozíků. Taktéž čisticí prostředky a doplňkovou kosmetiku (mýdla, šampony, sprchové gely, apod.) doplňuje hotelová hospodyně nebo zástupkyně a chystá je do předem připravených košíků. Pokojské ráno převezmou pouze report s počtem, druhem a číslem pokojů, převezmou vozík a košíky, na patrech si připraví etážové vozíky a mohou začít pracovat. Dá se říci, že se jedná o nadstandardní servis ze strany hotelu. Dobrá příprava umožňuje bezproblémovou a rychlou práci, kdy nedochází ke zbytečným časovým ztrátám. Hotelová hospodyně nebo její zástupkyně provádí rozdělení pokojů do jednotlivých pater dle reportu ze systému Opera. Na základě tohoto reportu, ve kterém jsou vyznačeny pobytové nebo odjezdové pokoje a uvolněné nebo ještě

obsazené pokoje, se přiděluje pokojským k úklidu určitý počet pokojů na daný den. Množství pokojů, které mají být uklizeny a stanovený čas pro tuto práci jsou kritéria výkonu produktivity práce. Kritéria jsou v každém hotelu různě vysoká, neboť závisí na velikosti a vybavení pokoje a požadovaném stavu kvality. Na počátku služby se pokojské hlásí u své nadřízené. Od ní obdrží univerzální kartu na příslušné patro, zvláštní pokyny pro tento den a report se seznamem pokojů, do kterého si evidují již uklizené pokoje, např. tak, že si číslo označí do kolečka a to je impulsem pro kontrolu pokoje. Pokojské také do tohoto reportu zapisují případné technické závady.

Z dotazů v prováděných různých průzkumech na téma, na co hosté kladou během pobytu největší důraz, vyplynulo, že největší prioritu kladou na čistotu hotelového pokoje. Pro vedení hotelu a správu housekeepingu z toho vyplývá nutnost věnovat zvláštní pozornost úklidu pokojů. Aby mohly být všechny úklidové práce provedeny optimálním způsobem a aby se na nic nezapomnělo, je nutné důkladné proškolení pokojských. Zpravidla je provádí nadřízená a zodpovědná osoba hotelu, v tomto případě hotelová hospodyně. Rozhodující kritéria při pozdější kontrole pokojů jsou: čistota celého pokoje, funkčnost technických zařízení, úplnost vybavení a zařízení. Při zaškolování pokojských by se měl trénovat správný pracovní postup při jednotlivých pracích, ale také jejich správné pořadí. Tréninky se provádí v hotelu Clarion Olomouc pravidelně jednou za měsíc a to z toho důvodu, že dochází k fluktuaci pokojských, takže je třeba zaškolit a vytrénovat správně nové pracovní síly a dále z toho důvodu, že neustále dochází k opakovaným drobným nedostatkům při úklidu pokojů, takže není na škodu trénovat pravidelně i již zaškolené pokojské a opakovat jim neustále znova a znova k jakým chybám dochází. Těchto tréninků by měla být přítomna i odpovědná zástupkyně outsourcingové firmy, což se v Clarionu Olomouc nestává, neboť tato osoba není přítomna na hotelu každý den, ale pouze tam dochází v některých pro ni potřebných situacích. Nemá určenou stálou pracovní dobu a většina komunikace mezi zástupkyní outsourcingu a mezi hotelovou hospodyní probíhá převážně emailovou komunikací, popřípadě se některé záležitosti řeší telefonicky. Proto veškeré tréninky jsou na hotelové hospodyně a o jejich průběhu je pracovnice zodpovědná za outsourcing informována buď předem nebo až posléze. Na pravidelných trénincích se probírají i základní standardy, pravidla, postupy a pokyny pro všechny pokojské a pracovnice

public area. Zdůrazněno bývá, aby pracovnice outsourcingové společnosti vykonávaly své pracovní povinnosti s ohledem na respektování soukromí a ochranu hostů i jejich majetku. Oslovovat hosta jménem v případě, že je dlouhodobě ubytován, věnovat pozornosti maximální pozornost. Mít příjemný hlas, chovat se zdvořile, usmívat se, být ochotna a nápomocna při řešení případného problému. Na hotelových chodbách je zakázáno pobíhání, pískání, pokřikování, telefonování, postávání v hloučcích a chůze s rukama v kapsách. Zákaz pohybování se po hotelové části v civilním oblečení. Mít vždy čistou a upravenou uniformu, čistou, bezpečnou a udržovanou obuv a dodržovat platný standard oblečení dle kategorie hotelu. Předepsaná uniforma na obrázku 8.

Obrázek 8: Uniforma



Zdroj⁴⁷

Při kontaktu s hostem kdekoliv na hotelu se chovat přátelsky a usmívat se. Dobrý první dojem usnadňuje následnou komunikaci, naopak špatný dojem se napravuje jen velmi těžce. Při setkání s hostem se soustředit na oční kontakt, přirozeně se usmívat, nedávat najevo nervozitu a snažit se působit uvolněně.

⁴⁷ Interní zdroj společnosti CPI Hotels.

Vstup na pokoj – úklid pokoje provádět, když není host na pokoji. Při zajišťování pokojového úklidového servisu či ostatních služeb se nesmí přemísťovat, vyhodit do odpadků či jinak znehodnotit jakékoli osobní věci, potraviny, nápoje, hygienické potřeby či dokumenty, pokud je host sám nehodil do odpadkového koše. Před vstupem na pokoj je nejprve nutné 3x zaklepat, ohlásit se jakou housekeeping (pokojská), zhluboka se nadechnout a vydechnout a teprve poté zvolna otevřít dveře a zřetelně pozdravit, bez ohledu na to, zda host v pokoji je či není. V případě, že je host na pokoji a nežádá si úklid, s omluvou a pozdravem pokoj opustit. Je nepřístupné bez jakéhokoliv vysvětlení opustit pokoj a prchnout. Vždy je nutné respektovat přání hosta – tedy neodcházet, ale ani úklid nevnucovat (teď byste se mohl jít projít a já Vám zatím pokoj uklidím). Je nepřípustné pokoj opustit a nechat jej bez dozoru otevřený.

Odchod z pokoje – při odchodu z pokoje se vždy ubezpečit zda jsou zabezpečená (dovřená) okna i dveře a nezapomenout v pokoji žádnou pracovní pomůcku.

Nerušit – Zkontrolovat, zda pokoj, na kterém visí „nerušit“ je odjezdový či pobytový. Pokud je visačka na pobytovém pokoji, visačku respektovat a hosta za žádných okolností nerušit. Pokud je visačka na odjezdovém pokoji, je nutné nahlásit to hotelové hospodyně a zjistit, zda host nezapomněl visačku sundat a již odjel, popřípadě se informovat na recepci, zda jehož odhlášen a pokoj je volný. Vždy je nutné počítat s eventualitou, že host si prodloužil pobyt.

Ztráty a nálezy – každý předmět nalezený na pokoji či chodbě, bez ohledu na jeho hodnotu, musí být nahlášen hned na recepci nebo hotelové hospodyně a musí být zaznamenán takto: kde byl předmět nalezen, číslo pokoje, místo na chodbě, v restauraci, apod. Dále číslo pokoje a jméno hosta, pokud jej známe a osoba, která ho našla. Datum, kdy byl předmět nalezen, popis nalezené věci. Kde byl předmět uložen, popřípadě pořadové číslo nálezu. Nikdo nesmí uchovávat nalezený předmět v zásuvkách, na úklidových vozících, ve skříně, ve služebních prostorách apod. Předmět musí být neprodleně předán na oddělení housekeepingu. V případě, že jde o cenný předmět, musí být uchován v bezpečnostním sejfě a musí být zaznamenán do záznamů. S nalezenými předměty vždy zacházet se vši nezbytnou pozorností, opatrností a vážností.

VIP servis – řídí se podle denního reportu. Je důležité se denně seznámit se seznamem VIP hostů, kteří jsou ten den očekáváni nebo sami vyžadují VIP službu. Hotelová hospodyně rozepíše do pracovních plánů pokojských všechny údaje k VIP servisu.

Hostovi může být zanesena na pokoj mísa s ovocem, láhev vína, sekt, květiny, apod. Je nutné zkontrolovat čistotu skleniček a inventáře, které byly na pokoj přinesené. Po použití hostem odevzdat špinavé nádoby na F&B úsek. Nikdy neodnášet nezkonzumované suroviny z hotelu.

Prosím uklidit – když se objeví tato visačka na dveřích pokoje, je nutné zajistit přednostní úklid tohoto pokoje. Pokoj musí být uklizen nejpozději do 15 minut od chvíle, kdy pokojská informaci zaregistrovala.

Laundry servis – v případě, že host nechal na pokoji své prádlo v laundry bagu a má vyplněný formulář ceník laundry, prádlo ihned vyzvednout, zkontrolovat, zaevidovat a odnést osobě, která má na starost zajištění tohoto servisu.

Vstup hosta na pokoj při probíhajícím úklidu – pokud se v průběhu úklidu či plnění jiných pracovních povinností vrátí host či jiná, pokojské neznámá osoba, je vždy nutné: zdvořile požádat o sdělení jména, jméno si zapsat a po odchodu z pokoje bezodkladně informovat nadřízeného. Hostovi sdělit slovy: omlouvám se, hned Vám pokoj uvolním k Vaší dispozici, úklid dodělám později – a opustit pokoj a zavřít za sebou dveře!!! Zabráni se tak možnému vstupu do pokoje neznámým osobám nebo případným zlodějům. Chrání se tak soukromí a bezpečnost hosta. Host vstoupí na pokoj použitím své čipové karty, tím proběhne ověření oprávněnosti vstupu na pokoj. V nutných případech, kdy se nepodaří situaci řešit předepsaným způsobem, telefonicky uvědomit hotelovou hospodyní nebo její zástupkyni.

Řešení nespokojenosti nebo stížnosti hosta – každá připomínka hosta je možností, jak napravit chybu a zlepšit službu hotelu. Stížnosti nelze nikdy brát osobně, je třeba zachovat profesionální přístup s dostatečným nadhledem. Neřešit stížnost jako osobní spor. Vždy vyslechnout názor hosta, nasloucháním se snažit zjistit, co je podstatou stížnosti a co host očekává. Hostovi se omluvit a vyjádřit pochopení a nabídnout mu řešení jeho připomínky. Předat vždy informaci managementu, i v případě, že byla stížnost vyřešena na místě ke spokojenosti hosta.

Public area – denní harmonogram prací

6:00 – 6:30 VEDUTA

Vytřít podlahu

Úklid toalet + doplnění (mýdlo, toaletní papír, ručníky)

Vytřít okolo bufetového stolu

Vytřít vstupní halu do restaurace, vyluxovat vchod
Vysypat odpadkové koše obě restaurace
Zkontrolovat zavlažování květináčů na terase (dle potřeby zavlažit)
6:30 – 7:30 BENADA
Úklid toalet + doplnění (mýdlo, toaletní papír, ručníky)
Vytřít restauraci
Úklid zázemí u výtahu na kongresové patro + vyleštit výtahové dveře
Zkontrolovat zavlažování květináčů na terase (dle potřeby zavlažit)
7:30 – 8:00 LOBBY BAR
Úklid lobby baru, vyluxovat
Úklid toalet + doplnění (mýdlo, toaletní papír, ručníky)
Vysypat koš za lobby barem a vytřít podlahu
Zkontrolovat zavlažování květináčů na terase (dle potřeby zavlažit)
8:00 – 8:30
Úklid schodiště do 1. patra (wellness)
Úklid zázemí personálního vchodu
Uklidit a vytřít chodbu k rampě a přilehlé schodiště
8:30 – 10:00 KONGRESOVÉ PATRO – pokud nebudou akce 1. p. kongress (foyer),
jinak_vždy podle potřeby
Vytřít, vyluxovat, ořít informační cedule
Úklid toalet + doplnění (mýdlo, toaletní papír, ručníky)
Zkontrolovat zavlažování květináčů na terase (dle potřeby zavlažit)
10:10 – 11:15 VEDUTA
Uklidit, vytřít, úklid toalet + doplnění (mýdlo, toaletní papír, ručníky)
11:15 – 11:45 OBĚD
11:45 – 13:00 RECEPCE
Úklid recepce + zázemí recepce
Vchod – vyluxovat, vyčistit vstupní dveře
Vyčistit výtahy + výtahové dveře
Zkontrolovat zavlažování květináčů na terase (dle potřeby zavlažit)
Úklid schodiště do suterénu

Úklid schodiště do 1. patra + personální toalety (doplnit mýdlo, toaletní papír, ručníky)

13:00 – 15:00 1. PATRO (suterén) ZÁZEMÍ

Úklid chodby do garáže v 1. p.

Vytřít vestibul v 1. p.

Úklid šaten, sprch, úklid toalet + doplnění (mýdlo, toaletní papír, ručníky)

Vytřít chodbu v 1. p.

15:00 – 16:30 VEDUTA

Vytřít podlahu

Úklid toalet + doplnění (mýdlo, toaletní papír, ručníky)

Vytřít okolo bufetového stolu

Vytřít vstupní halu do restaurace

BENADA

Úklid toalet + doplnění (mýdlo, toaletní papír, ručníky)

Vytřít restauraci

Úklid zázemí u výtahu na kongresovém patře + vyleštit výtahové dveře

16:30 – 18:00 PRŮBĚŽNÝ ÚKLID

Lokální stírání podlah

Úklid schodiště do suterénu a do 1. patra + personální toalety (mýdlo, papír, ručníky)

Vysypat odpadkové koše

Otírat prach

Mytí + leštění zábradlí

Čištění sloupů + skleněných ploch + zrcadel

Srovnávání nábytku

Kontrola čistoty světel

Mytí dveří

Odstraňování žvýkaček z koberce atd.

Dodržovat:

Kontrolu čistoty toalet každou hodinu

Úklidový vozík a vysavač mít vždy ve své blízkosti, nikdo ho nenechávat volně stát

Při vytírání vždy používat žlutou výstražnou ceduli WETT FLOOR

Vždy se řídit pokynem nadřízeného

Úklidem nikdy nerušit hosty

Vždy zdravit hosty

Mít vždy čistou uniformu a viditelnou jmenovku

Pokud je hostovi věnována dostatečná péče a je s hotelem spokojen, bude se rád vracet.

Takovýto host šíří dobrou pověst o hotelu dále a často přivádí další hosty.

8.2 Produktivita práce pokojských

Produktivita práce je jedním z klíčových faktorů ovlivňující konkurenceschopnost podniku v daném ekonomickém prostoru. Produktivitu můžeme obecně definovat jako poměr výstupu a vstupu. Nejjednodušší a nejvíce časté je měření produktivity práce. Produktivitu práce můžeme definovat jako hrubou přidanou hodnotu nebo hrubý výstup na pracovníka či odpracované hodiny. Základní rozdíl v hodnocení produktivity práce spočívá v tom, jakou roli hraje práce. V některých případech je práce primárním nástrojem k dosažení konečného produktu. Produktivitou se zjednodušeně řečeno rozumí míra, která vyjadřuje, jak dobře jsou využity zdroje při vytváření produktů. Vyjadřuje tedy, jakou měrou či jak dobře je využívána pracovní síla při vytváření produktů. V našem případě je vytváření produktů myšleno úklid pokojů. Vzorec pro výpočet produktivity práce bychom tedy mohli zapsat jako: počet uklizených pokojů = počet odpracovaných hodin (normohodin). Co ovlivňuje produktivitu práce? Produktivita práce je přímo i nepřímo ovlivňována množstvím faktorů působícím jak zvenku, tak i zevnitř hotelu: pracovní postupy a metody, úroveň schopností pracovní síly, systém hodnocení a odměňování pracovníků outsourcingu, apod. Toto je však neúplný výčet faktorů ovlivňujících produktivitu. Ve skutečnosti existuje ještě velké množství vlivů, které mohou být rozříděny do dvou hlavních skupin: fyzikální (technologické a materiálové aspekty procesů, využívání času...) a psychologické (modely chování pracovníků ovlivňující produktivitu minimálně stejně velkou měrou jako faktory fyzikální). Důvody pro zvyšování produktivity práce pracovníků outsourcingu: zefektivní se využívání zdrojů tak, že je možno při stejném počtu pracovníků (pokojských) produkovat více produktů (uklizených pokojů), zvyšuje se zisk díky snižujícím se nákladům (fakturace outsourcingové firmě), naskýtá se možnost poskytnout vyšší mzdy vlastním zaměstnancům hotelu a zvýšit tak jejich spokojenost a životní úroveň.

Produktivitu práce pokojských v CCHOL sleduje hotelová hospodyně. Tento ukazatel je důležitý zejména z důvodu sestavování požadavků na pracovníky outsourcingu (pokojské). Na základě produktivity práce je zaslán požadavek zástupkyni outsourcingové firmy. Od otevření hotelu v září 2013 se produktivita práce měnila, z různých důvodů. Nejprve se nové pokojské potřebovaly zaučit a naučit pracovat na pokojích. Ze strany vedení hotelu byla poskytnuta nabídka, že první tři měsíce bude hrazena práce pokojských hodinovou sazbou a posléze (po zapracování) se přejde na úhradu za skutečný počet uklizených pokojů. První tři měsíce (září, říjen, listopad 2013) se tedy evidoval počet odpracovaných hodin, ale zároveň se také evidoval počet uklizených pokojů a to z toho důvodu, aby se od počátku zavedl systém počítání pokojů a rozlišování na odjezdové, pobytové či apartmánové pokoje. Od měsíce prosince bylo zavedeno proplácení počtu uklizených pokojů na pokojskou. Dle zjištěných záznamů a evidencí podle jednotlivých pokojských bylo vysledováno, že každá pokojská v průměru uklidí 10 pokojů za 1 pracovní den. To se ovšem postupem času ukázalo neefektivní pro vedení outsourcingové firmy. Pro hotely Clarion v České republice byla controllingovým oddělením generálního ředitelství stanovena tato časová norma úklidu pokoje: 30 minut odjezdový standard pokoj, 20 minut pobytový standard pokoj, 45 minut odjezdový apartmánový pokoj, 30 minut pobytový apartmánový pokoj. Hotelová hospodyně v Clarionu Olomouc stanovila běžnou pracovní dobu od 7:30 do 15.00 včetně půlhodinové přestávky. Tzn., že čistá pracovní doba k vykonání pracovní činnosti činí 7 pracovních hodin. Za tuto pracovní dobu by měly pokojské zvládnout např. 14 odjezdových pokojů, nebo 21 pobytových pokojů nebo 8 odjezdových a 9 pobytových pokojů. Vše za předpokladu, že nedojde k tzv. prostojeům, tzn., že pokoje budou uvolněné a pokojské nebudou zbytečně čekat na pokoj a dále za předpokladu, že bude provedena řádná příprava vozíku, prádla a čistících prostředků a doplňků. Z těchto propočtů vyplývá, že pokojské zcela jasně stanovené normohodiny nedodržovaly a produktivita práce byly velmi nízká. Bylo třeba zjistit důvod a ke zjištění tohoto stavu byla použita analýza odchylek.

8.2.1 Analýza odchylek produktivity práce

Ve spolupráci hotelová hospodyně a zástupkyně outsourcingové společnosti nastal systém kontroly a každodenního sledování práce pokojských. Kontrola se stala funkční

podsystemem řízení housekeepingu a stala se doplněním plánování ve smyslu sledování provádění úklidu pokojů. Kontrolou se mělo dosáhnout zajištění realizace stanovených cílů, proto se vzájemně podmiňují opatření a zdroje stejně jako plánování a kontrola. Obsahově pod kontrolou rozumíme porovnávání mezi dvěma nebo více kontrolními veličinami, z nichž jedna je normativně dána jako srovnávací hodnota. Veličiny, které jsou v rámci plánování prognózovány, nebo stanoveny jako žádoucí, jsou srovnávány se skutečně vykázanými, resp. realizovanými veličinami. Porovnávání přepočtený plán úklidu pokojů – skutečnost úklidu pokojů, pod porovnáním přepočtený plán a skutečnost se rozumí kontrola v užším smyslu, a sice porovnání naplánovaných veličin (přepočtený plán) se realizovanými veličinami (skutečnost). Tento druh kontroly je podstatnou součástí principu zpětné vazby. Umožní-li toto porovnání zjistit odchylky, pak mohou být jejich příčiny umístěny do oblasti plánování nebo realizace, buď byly předpoklady týkající se silných a slabých stránek úklidu pokojů chybné nebo byly zvoleny nebo stanoveny špatné (popř. nerealistické) cíle. V tomto případě, že byly nesprávně stanoveny časové normohodiny pro úklid pokojů. Analýza odchylek by měla vytvořit předpoklad pro to, aby se mohly rozpoznat chyby v plánování nebo v realizaci a mohlo se sáhnout k odpovídajícím opatřením k jejich odstranění. Postup kontroly byl sestaven těmito fázemi: stanovení kontrolních měřítek, evidence dosažených skutečných hodnot (uklizených pokojů v určitém čase), stanovení odchylek mezi kontrolními měřítky a výsledky (počet odpracovaných hodin a počet normohodin), provedení analýzy odchylek (rozdíl hodin), iniciování korigujících opatření (trénink). Kontrola musela splňovat tyto tři funkce: sledování – získávání informací o realizovaných skutečných veličinách, posuzování – zhodnocení skutečných veličin podle dohodnutého cíle, aby se podpořily žádoucí způsoby činností a opatření do budoucnosti a aby se zabránilo negativnímu a déle funkce prevence – podporovat výkony orientované na plnění cílů pouhou existencí kontroly. K pojetí analýzy odchylek produktivity práce byl sestaven následující postup vyznačen na obrázku 9.

Obrázek 9: Postup analýzy odchylek



Zdroj: autor práce, 2015

Cíle analýzy odchylek produktivity práce úklidu pokojů: východisko určení předem stanovených hodnot (normohodiny), zjištění skutečné výše (hodiny) a jejich porovnání včetně analýzy rozdílů.

Fáze systému řízení na základě odchylek:

1. stanovení standardů (již bylo stanoveno, viz kapitola 7.3 Standardy a normy pokojů),
2. zjištění skutečných výsledků (evidence počtu hodin a počtu pokojů – viz tabulka 6),
3. zjištění odchylky mezi skutečnou a standardní hodnotou (mezi odpracovanými hodinami a stanovenými normohodinami – viz tabulka 6),
4. analýza odchylek/rozdílů (metoda terénního šetření),
5. přijetí nápravných opatření

Dle evidence docházky a evidence počtu uklizených pokojů byla sestavena tabulka 6 Produktivita práce 2014, ve které jsou uvedeny počty uklizených pokojů včetně typu pokojů (odjezd, pobyt, odjezd apartmán, pobyt apartmán) za jednotlivé měsíce kalendářního roku. Odstavec „počet hodin“ ukazuje počet skutečně odpracovaných evidovaných hodin všech pokojských. Odstavec „normohodiny“ ukazuje počet hodin, které měly být odpracovány na základě sestavených standardů a norem v kapitole 7.3 Odstavec „rozdíl“ ukazuje výsledek analýzy odchylek, ke kterému došlo pomocí těchto propočtů:

- počet odjezdových standardních pokojů násoben 30 minutami a vydělen 60 minutami, získán počet normohodin odjezdových standardních pokojů.
- počet pobytových standardních pokojů násoben 20 minutami a vydělen 60 minutami, získán počet normohodin pobytových standardních pokojů.
- počet odjezdových apartmánových pokojů násoben 45 minutami a vydělen 60 minutami, získán počet normohodin odjezdových apartmánových pokojů.
- počet pobytových apartmánových pokojů vydělen násoben 30 minutami a vydělen 60 minutami, získán počet normohodin pobytových apartmánových pokojů.

Počty jednotlivých pokojů a odpracovaných hodin byly získány zpětně, průběžně a následně v průběhu roku 2014 a za měsíc prosinec 2014 zpětně v měsíci lednu 2015 z evidence hotelové hospodyně a nejprve byly zpracovány do tabulek za jednotlivé měsíce a jednotlivé pokojské. Tyto tabulky jsou přiloženy jako Příloha I Produktivita práce 2014 – tabulky.

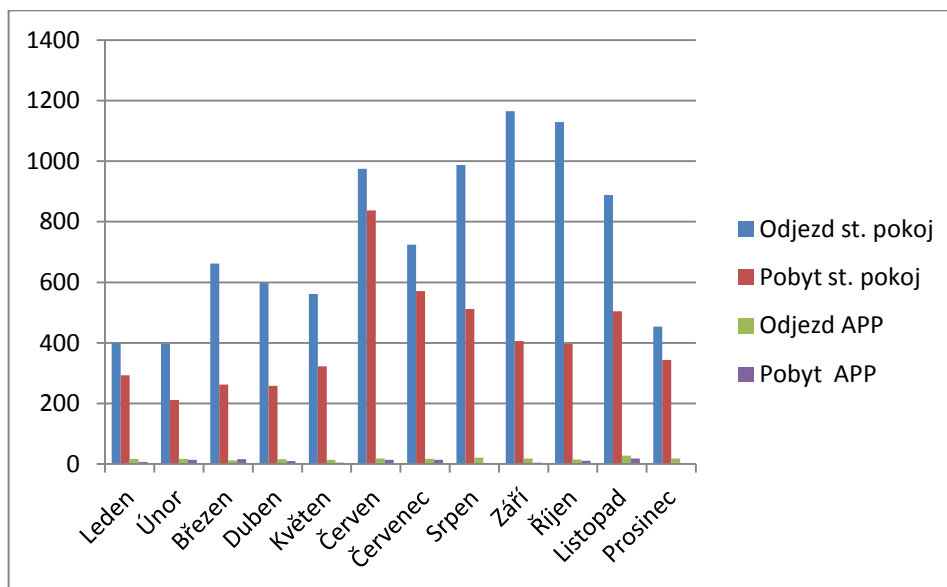
Tabulka 6: Produktivita práce 2014

2014	Odjezd st. pokoj	Pobyt st. pokoj	Odjezd APP	Pobyt APP	Počet hodin	Normo-hodiny	Rozdíl
Leden	400	293	17,5	6,5	350,5	314	36,5
Únor	397	212	17	14	328,5	293	35,5
Březen	662	262	12	16	637,5	436	201,5
Duben	597	258	16	10	548	401	147
Květen	561,5	323	14	5	563	403,5	159,5
Červen	974,5	837,5	18	14,5	905	788,5	116,5
Červenec	724,5	571	17	14	721,5	572	149,5
Srpen	987	512	21,5	4	1026,5	682	344,5
Září	1165	406	18,5	5	1047	734	340
Říjen	1129,5	396,5	15	11	1037	714	323
Listopad	888	504	27,5	18	886,5	642	244,5
Prosinec	453,5	344	18	4	466	357	109
Celkem	8939,5	4919	212	122	8517	6332	2185 hodin

Zdroj: autor práce, 2015

Z tabulky 6 Produktivita práce 2014 jasně vyplývá, že rozdíl mezi standardní hodnotou (normohodiny) a skutečnou hodnotou (reálný odpracovaný čas) je velmi vysoký. Počet skutečně odpracovaných hodin oproti stanoveným normohodinám je o 2185 hodin vyšší. Tzn., že porovnání plánu a skutečnosti vykazuje odchylky. Pro lepší přehlednost počtu uklizených pokojů bylo sestaveno grafické znázornění v grafu 1.

Graf 1: Produktivita práce 2014



Zdroj: autor práce, 2015

V grafu 1 můžeme vidět počty uklizených pokojů v jednotlivých měsících kalendářního 2014. K sestavení grafu byly použity údaje z tabulky 6. Počty jednotlivých uklizených pokojů byly získány z evidence hotelové hospodyně stejným způsobem jako tabulky a nejprve byly zpracovány do grafů za jednotlivé měsíce a jednotlivé pokojské. Tyto grafy jsou přiloženy jako Příloha J Produktivita práce 2014 – grafy.

Z analýzy odchylek jednoznačně vyplývá, že stanovené normohodiny nejsou splňovány a to ani v jednom z měsíců ve sledovaném období kalendářního roku. Je třeba se zamyslet a provést analýzu tohoto stavu a najít příčiny tohoto stavu. Zde se ukázalo, jak skvěle a perfektně funguje vedení hotelu CCHOL, ve smyslu dobře uzavřené smlouvy mezi hotelem a outsourcingovou společností. Pokud hotel hradí firmě pouze počty uklizených pokojů – je to pro hotel velká výhoda a dobrá strategie z hlediska ekonomického. Jestliže by hotel hradil poskytované služby (úklid pokojů) za skutečně reálně odpracované hodiny, bylo by to pro hotel neekonomické a finančně velmi prodělečné. Jako případovou studii si lze uvést způsob úhrady za první tři měsíce (září, říjen, listopad) v roce 2013 po otevření hotelu, kdy hotel hradil outsourcingové společnosti částku 80,00 Kč za každou odpracovanou hodinu. Pokud by hotel při tomto způsobu úhrady zůstal i v roce 2014, zaplatil by outsourcingu o 174 800 Kč ročně více, než když hradil pouze počty uklizených pokojů.

Důvodů překročení odpracovaných hodin může být několik, počínaje třeba špatně stanovenými standardy a normohodinami, ale i jinými okolnostmi, které je snaha zjistit, jak ze strany vedení hotelu, tak ze strany vedení outsourcingové společnosti. Metodou terénního výzkumu se hotelová hospodyně snažila získat potřebné informace, údaje a data k zjištění příčiny odchylek. Nejprve byla zvolena metoda sledování úklidu pokojů a přesné zaznamenání času úklidu. Tento průzkum proběhl v měsících listopad 2014 a prosinec 2014 a to tak, že hotelová hospodyně vybrala tři pokojské (Marie, Lenka, Zuzana) a byla přítomna namátkově při úklidu odjezdových pokojů. Na základě tohoto průzkumu bylo vysledovááno, že pokojská je schopna uklidit pokoj i za kratší dobu než je 30 minut. Bylo několikrát zaznamenáno, že k úklidu odjezdového standardního pokoje stačí 25 minut. Tato situace může nastat tehdy, pokud je použitý pokoj v celkem dobrém stavu, myšleno tím, že na pokoji byl ubytován pouze jeden host, který byl slušný, použil pouze jednu postel, vanu, umyvadlo, WC, apod. nebyla zde konzumace minibaru, nebyl na pokoji rozložen žehlicí set, nebyl použit coffee set a tím pádem špinavý inventář na pokoji. Z rozhovorů s pokojskými již dříve (před analýzou odchylek) vyplynulo, že stanovené normohodiny nerozlišují pokoj pro jednu osobu a pokoj pro dvě osoby. Stanovená časová norma se údajně může dodržet za předpokladu, že se jedná o jednolůžkový pokoj. Na vysvětlenou uvádíme, že všechny pokoje CCHOL jsou dvoulůžkové, přesto norma nerozlišuje jednolůžkový nebo dvoulůžkový pokoj. Dále si také pokojské stěžují, že jim není započítána ranní příprava vozíku a prádla, doplňování minibarů, vysávání chodeb a úklid schodiště a office na jednotlivých patrech. To je sice pravda, ale smlouva uzavřená mezi hotelem a outsourcingovou společností tyto činnosti zahrnuje jako náplň práce pokojských, takže k nelibosti pokojských tyto práce vykonávat musí a nikde se jim tato činnost neviduje. Patří to do součásti úklidu pokojů. V rámci terénního průzkumu se hotelová hospodyně osobně zapojila do úklidu pokojů a vyzkoušela si uklidit dle stanovených časových norem jak odjezdové tak i pobytové pokoje. Zde došlo ke zjištění, že ve většině případů je možno pobytový pokoj uklidit rychleji než stanovuje norma. Opět za předpokladu, že host nebo hosté byli „slušní.“ Takže pokud si pokojské pouze stěžují, které činnosti norma nezahrnuje, a přesto je musí vykonávat, může to hotelové hospodyně být třeba líto a mít s nimi soucit, na druhou stranu ale již pokojské nepřiznají možnost, že rychlým a přesto efektivním způsobem úklidu pokojů si mohou časovou normu

zkrátit na kratší dobu. Na základě všech těchto zjištěných informací se hotelová hospodyně rozhodla probrat situaci s kolegyněmi z housekeepingu z jiných hotelů Clarionů v České republice. Došlo k několika telefonickým rozhovorům a emailovým komunikacím a společně s kolegyní z Clarion Congress Hotelu Prague byla domluvena stáž této kolegyně na hotelu Clarion v Olomouci, aby pomohla zanalyzovat situaci na základě svých zkušeností z Clarionu v Praze, a také dlouholeté praxi v hotelnictví. Společně chtěly dojít k závěru a najít řešení a navrhnout opatření, aby již nedocházelo k odchýlkám a pokud přesto k odchýlkám v budoucnu docházet bude, aby tyto nebyly tak velké.

8.2.2 Návrhy opatření

Během dvoudenní odborné stáže hotelové hospodyně z Prahy, která proběhla ve dnech 8. – 9. prosince 2014 vyplynulo, že pokojské pracují pomalu a neefektivně a byla sestavena zpráva, která obsahovala následující body a poznatky.

1. Trénink

Proveden trénink pokojských se zaměřením na produktivitu práce (úklid pokojů) a úskalí a detaily úklidu pokojů.

2. Pozitivní motivace pokojských

Promítnout film „Housekeeping“ pokojským (jak efektivně uklízet pokoj), film si vyžádat na generálním ředitelství v Praze. Promítání filmu proběhne v rámci výročního meetingu housekeepingu s vyhodnocením nejlepší pokojské.

3. Nastavení stálých úseků úklidu pro pokojské (patra, office). Měsíční úklidy, generální úklidy, zodpovědnost pokojské za svěřený úsek (ruku v ruce s tím jde i motivace).

4. Nastavení pracovních vztahů s outsourcingovou firmou Kärcher.

Ujasnění pracovní pozice zástupkyně outsourcingové společnosti.

Vymezení jejích kompetencí a odpovědnosti.

Pravidla komunikace: pravidelné porady s osobní účastí min. 2 x týdně, telefonická komunikace ve večerních hodinách pouze v emergency případech a ne řešení běžné agendy, povinnost informovat hotelový housekeeping při jakýchkoli změnách včas.

Stabilizace týmu housekeeping, tj. minimální fluktuace pokojských, úklidu PA a kuchyně (za práci se svými zaměstnanci je odpovědná firma Kärcher, stejně jako

za to, že v případě nutnosti dodává zapracované zaměstnance a hotel pouze školí hotelové standardy).

5. Pokojské obdrží manuály úklidu (postup při úklidu pokoje), standardy, rozpis měsíčních úklidů a manuál GÚ.

6. Formulář o převzetí pokynů týkajících se náplně práce a veškerých hotelových standardů pro pokojské (pro potřeby housekeepingu), včetně interních předpisů.

7. Jak motivuje firma Kärcher své zaměstnance? Předložit návrhy.

8. Normohodiny – dodržovat, V Praze to jde, půjde to i v Olomouci.

Shrnutí situace

Důvod nízké produktivity práce pokojských je způsobený převážně ne zcela profesionálním postupem úklidu pokoje (vracení se, zdržování se a chybnou návazností jednotlivých prací), řešení: viz bod 1., 2., 3., 5., a dále také rychlostí práce, opět pomoc je viz výše uvedené body. Dalším problematickým momentem je post zástupce firmy Kärcher, zejména specifikace její práce, viz bod č. 4. Jako problémové se jeví, že zástupkyně outsourcingové společnosti nemá pevně stanovenou pracovní dobu, fyzicky se objevuje na hotelu pouze zřídka a bez jakékoliv pravidelnosti. Pokojské pracují pouze pod dohledem hotelové hospodyně nebo její zástupkyně. Odpovědnou osobu z vlastní firmy nemají k dispozici, tudíž nejsou motivovány ani na ně není nátlak pracovat rychleji a efektivněji. Pokojské sice pracují kvalitně, čistota a úklid pokojů je dle dostupných reportů a hodnocení je na vysoké úrovni, ale pracují neefektivně. Rychlejší pracovní postupy nejsou prioritou pro hotelovou hospodyně, pro ni je prioritou perfektní a kvalitní úklid pokojů. V jaké časovém rozmezí to pokojské budou zvládat je na starosti zástupkyně outsourcingové firmy. Postupnými a pravidelnými tréninky, pozitivní motivací a zejména přidělením vlastních pracovních úseků pokojským bychom měli brzy vidět zlepšující se tendence. Pracovní podmínky pokojských jsou nadstandardní, péče hotelového housekeepingu o pokojské také, tzn., že nedochází k časovým ztrátám ani prolukám a pokud ano, tak pouze v ojedinělých případech, které nelze předem předpokládat (např. hosté kongresu opouštějí pokoje až v pozdních hodinách) Tato situace a to, co vyplyne z těchto výše uvedených kroků, bude zhodnoceno s odstupem zhruba 2 měsíců.

ZÁVĚR

Tématika controllingu je ve firmách stále něčím novým a controlling začíná být teprve tradičně používán v řízení firem zejména těch českých. Controlling je určitou filozofií systematického řízení podle cílů orientovaného na budoucnost, na zajištění dlouhodobé budoucí existence podniku a na splnění podnikatelských záměrů. Lze vysledovat různost přístupů v chápání významu controllingu ovšem k prioritně používanému ukazateli (zisku) je možné controlling zahrnout mezi metody hodnocení výkonnosti podniku. Personální controlling a oblast řízení lidských zdrojů si musí vytyčovat plánované cíle a sledovat odchylky skutečnosti od plánu. Dlouhodobý horizont, ve kterém se výsledky řízení lidských zdrojů projevují, činí z personálního controllingu jeden ze strategických nástrojů firemního řízení. Cílem této diplomové práce bylo vyhodnotit systém controllingu konkrétního ubytovacího zařízení a zjistit zda pomocí tohoto systému a dalšího řízení hotelu, zejména personálního řízení ve spolupráci hotelu a outsourcingové společnosti jsou všechny vykonávané pracovní postupy prováděny správným a efektivním způsobem a ve stanoveném časovém období a tak, aby na konci vyšlo úplně vše, co se na počátku plánovalo. Metodou výzkumu a analýzou odchylek bylo zjištěno, že plnění cílů je kontrolováno a jelikož nebylo dosaženo odpovídajících výsledků, byla navržena odpovídající opatření. Kritéria hodnocení výkonnosti budou sloužit jako nástroj řízení k určování plánovaných cílů. Cíle se týkají budoucího vývoje spolupráce hotelu, zejména oddělení housekeepingu s outsourcingovou společností. Jako i v jiných oblastech firemního controllingu hrozí i u personálního controllingu nebezpečí, že z jeho výsledků nebudou vyvozeny odpovídající závěry. Toto riziko je u personálního controllingu dokonce mnohem větší než některé jeho výsledky a závěry mají pro management citlivou povahu. V případě spolupráce managementu hotelu a managementu outsourcingu je předpoklad dobré komunikace do budoucna, zejména formou průběžného sledování dodržování standardů a stanovených časových norem a hodnocení výkonnosti a produktivity práce. Hotelový management vytváří dobré pracovní podmínky pro pracovníky outsourcingu a pokud se i management outsourcingu bude řídit navrhovanými opatřeními, zejména v motivaci a hodnocení svých pracovníků, dojde zcela jistě ke zlepšení situace, tím i ke zvýšení produktivity práce. Správnost těchto rozhodnutí se následně projeví v praxi a zcela jistě dojde ke spokojenosti obou zmiňovaných stran, což také bylo smyslem této diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- ESCHENBACH, R. a H. SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. a J. WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.
- GLOGAR, A. a kol. *Marketingové plánování, controlling a audit*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. 146 s. ISBN 80-7318-401-X.
- HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011, 210 s. ISBN 978-80-7408-056-2.
- HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- KOSTKOVÁ, M. *Management hotelového provozu*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2010, 193 s. ISBN 978-80-7248-633-5.
- KOVAŘÍK, P. *Manažerský controlling*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013, 184 s. ISBN 978-80-87839-03-4.
- KRČOVÁ, S. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2006, 87 s. ISBN 80-86764-50-8.
- LAZAR, J. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4133-8.
- MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- NEUMAIEROVÁ, I. a kol. *Řízení hodnoty podniku, aneb nedělejme z podniku záhadu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2005, 233 s. ISBN 80-7259-022-7.
- RYDVALOVÁ, P. a J. RYDVAL. *Průběh inovačních projektů na příkladu outsourcingového řešení*. 1. vyd. Liberec: VÚTS, 2007. 421 s. ISBN 978-80-903865-7-0.
- SUCHÁNEK, P. *Ekonomika a řízení podniku ubytovacích služeb*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2008, 161. s. ISBN 978-80-87300-00-8.
- ŠOLJAKOVÁ, L. a J. FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

VOLLMUTH, H. *Controlling – nový nástroj řízení*. 2. vyd. Praha: Profess, 1999, 136 s. ISBN 80-85235-54-4.

VOLLMUTH, H. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 357 s. ISBN 80-7259-029-4.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, 391 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

KAPLAN, R. a P. NORTON. *Strategy Maps*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004, ISBN 3-7910-2239-3.

Seznam použitých internetových zdrojů

Hotel Clarion. [online]. 2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.clarioncongresshotelolomouc.com>

Restaurace Benada. [online]. 2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.clarioncongresshotelolomouc.com>

Všudybyl. *Články*. [online]. © 2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.e-vsudybyl.cz>.

Seznam použitých ostatních zdrojů

KUTÁČ, J. a K. JANOVSÁ. *Podnikový controlling*. [CD-ROM]. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2593-9.

NOVÁK, Ivo a J. KOLÁŘ. *Efektivní controlling: nástroje a příklady*. [CD-ROM]. Dostupné také z: <http://www.e-controlling.cz>.

Progresivní změny v systémech řízení výkonnosti: sborník konference: Katedra manažerského účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 14. - 15. září 2006. Praha: Oeconomica, 2006. 328 s. ISBN 80-245-1070-7.

Sborník prací z odborných seminářů 2004: Controlling v řízení: Komunikační systém podniku jako nástroj efektivního řízení: Etika v řízení. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2004. 196 s. ISBN 80-213-1270-X.

NOVÁK, J. *Controlling: učební text* [CD-ROM]. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2011. ISBN 978-80-248-2679-0.

Interní zdroje hotelu Clarion Congress Hotel Olomouc

Interní zdroje společnosti CPI Hotels, a. s.

SEZNAM ZKRATEK

CCHOL – Clarion Congress Hotel Olomouc

CPI – Czech Property Investments

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Úlohy manažera a controllera	14
Obrázek 2: Regulační cyklus controllingu.....	18
Obrázek 3: Postup při strategickém controllingu	27
Obrázek 4: Průběh operativního controllingu.....	32
Obrázek 5 Výkonnost jako funkce a obtížnosti úlohy	40
Obrázek 6: Logo hotelu CCHOL.....	48
Obrázek 7: Logo restaurace BENADA	49
Obrázek 8: Uniforma	66
Obrázek 9: Postup analýzy odchylek.....	74

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vztah controllera a manažera	15
Tabulka 2: Znaky strategického a operativního controllingu	25
Tabulka 3: Základní údaje o hotelu CCHOL.....	48
Tabulka 4: Požadavky na pracovníky	62
Tabulka 5: Rozpis služeb	63
Tabulka 6: Produktivita práce 2014.....	75

Seznam grafů

Graf 1: Produktivita práce 2014.....	76
--------------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Loga CPI Hotels, a. s.	I
Příloha B – Organizační struktura CCHOL	II
Příloha C – Vybavení pokojů CCHOL	III
Příloha D – Standardy, vzhled, oděv	V
Příloha E – Ukázka hodnotících dotazníků	VI
Příloha F – Mystery guest 2014 total	X
Příloha G – Dotazník Mystery guest	XI
Příloha H – Standardy hotelových pokojů	XIII
Příloha CH – Kontrolní formulář standardy pokoje	XVI
Příloha I – Produktivita práce 2014 - tabulky	XVIII
Příloha J – Produktivita práce 2004 - grafy	XXII

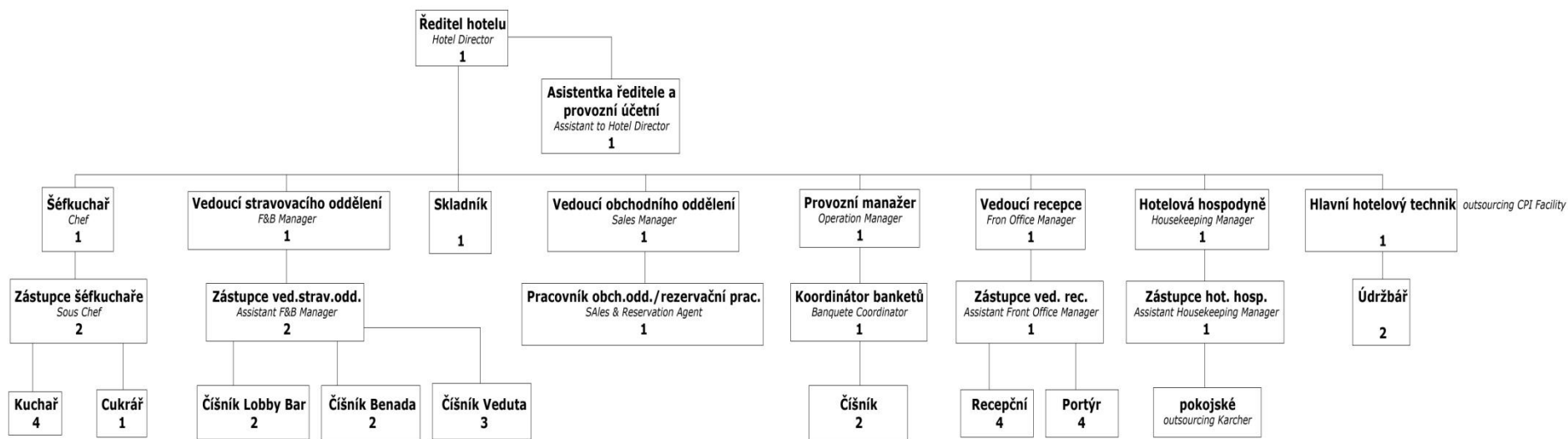
PŘÍLOHY

Příloha A – Loga CPI Hotels, a.s.



Příloha B – Organizační struktura CCHOL

Organizační struktura Clarion Congress Hotel Olomouc
stav k 1.5.2013



Příloha C – Vybavení pokojů CCHOL





Příloha D – Standardy, vzhled, oděv

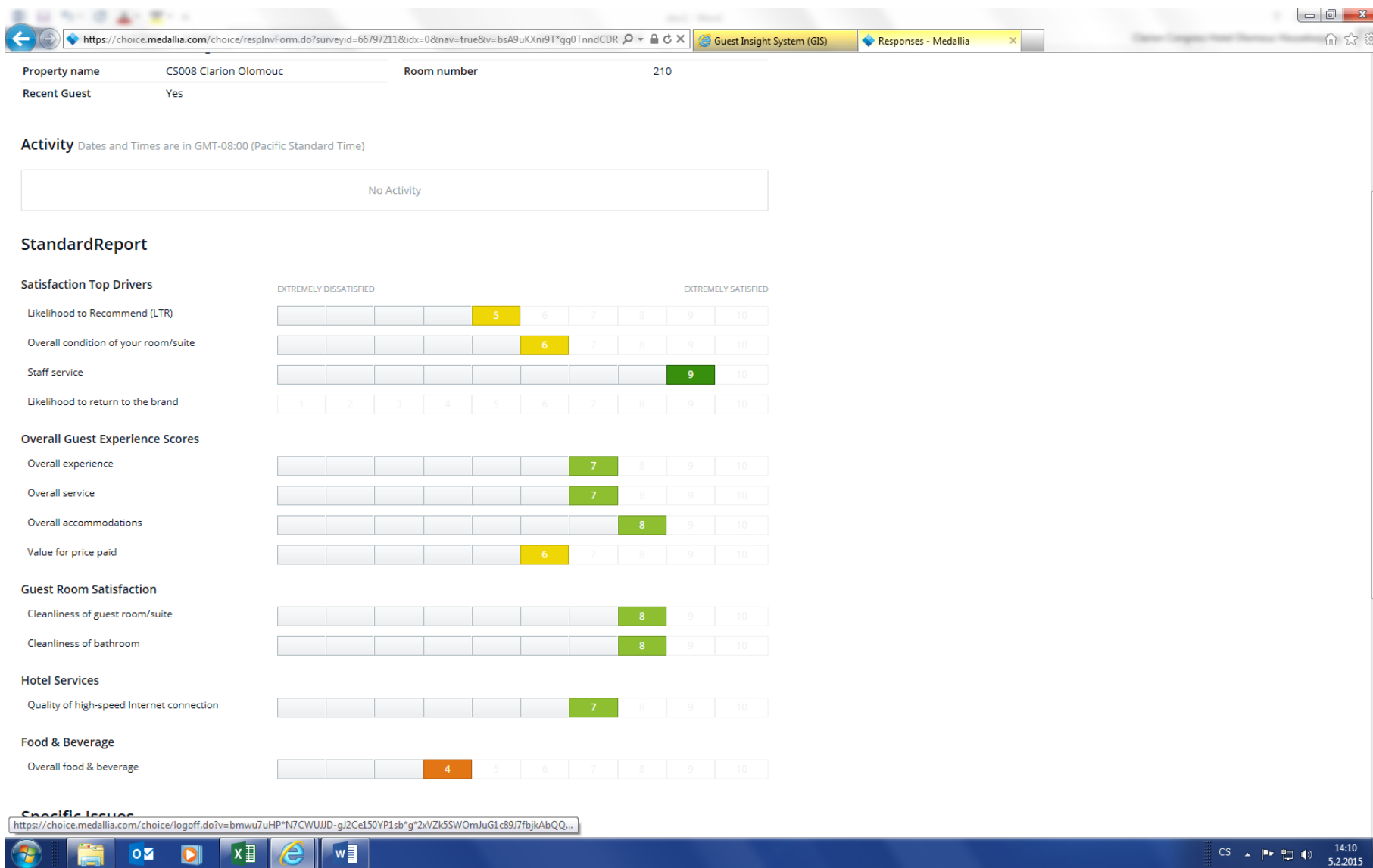
STANDARDY - CHECK LIST



Hotel: _____
 Datum / čas kontroly: _____
 Zaměstnanec: _____
 Kontrolu vykonal / - a: _____

VZHLED, ODĚV A ÚPRAVA ZEVNĚJŠKU		Stav	Poznámky
ODĚVÁNÍ / UNIFORMY	Všechny, upraveny a profesionální vzhled		
	na košilích a halenkách rozepnutí maximálně vrchní knoflík (pokud se nenosí kravata)		
	pokud je třeba součástí uniformy - hodiny a správně zavazena a ušetřeno horní knoflík košile		
	pokud je jako součástí uniformy - obléčení v prostorných hotela, kde dochází ke kontaktu s hosty		
	noha a vlny z prsty, pokud zaměstnanec stojí nebo se pohybuje v prostorných ubytovacích pro hosty		
	zahalená ramena, záda, bříško		
	barva spodního prádla lesklá a barva uniformy, spodní prádlo nečistá a nepříjemně vůně		
OBUV	pokud plásek - jednoduchý a jednoduchý, hodící se k uniformě		
	obuv odpovídá aktuálnímu bezpečnostním předpisům a má profesionální vzhled		
	buť usazená, L, J, a široká špička a patla		
	barva obuvi a poruší se s oblekem uniformy (nejlépe černá)		
SMERČKA	buť bez vzoru nebo loga		
	buť v dobrém stavu, čistá (vyčištěná) a vyměňovací a ohledem na jejich stav		
	a dle buť a maximálně 5 cm podpatku		
PĚŠIČKA	zmenšila součástí uniformy		
	zmenšila na hrudi - na levé straně uniformy, ve vzdálenosti cca. 15-20 cm od kšiltu košile		
PERČING	zmenšila na hrudi - na levé straně uniformy, ve vzdálenosti cca. 15-20 cm od kšiltu košile		
TATTOO	čistý piercing v oblasti		
RYGEMA	čistá tělování na odhalených částech těla		
PARFEM	čistá osobní hygiena		
IMAGE FANO	ne přehledná vlasy		
	všechny vlasy upraveny		
	vlasy z ušiferní část, aby vzadu nepřesahovaly přes límec nebo vředu přes obočí		
	čistě oholen		
	pokud košile - upravené a čistě zúžená		
	pokud košile - čistá a upravený vzhled (posouzení vadoucí odměřené)		
	šperky zrcadlové lesk na minimum		
	pouze mužů prsten (je ne patci, akor ověřit nebo malíčků)		
	čistě nečistota		
	čistě jednoduché, konzervativní a s jasným designem		
pokud na krku řetěz, musí být skryt pod košili či uniformou			
čistě nejvíce povoleny			
čistě čistá a udržovaná			
čistě čistá, čistá a upravená			
IMAGE DAM	všechny vlasy, suché a vlhkost upravené		
	čistě a česá přiměřené pracovnímu zřetření		
	čistě vlasy upravené a vzhled čistý		
	vlasy by neměly padat do obličejové nebo brýlové ušiferní košile		
	čistě čistá v barvě, oděrování a čišťování vlasů		
	čistě čistá a upravená		
	čistě čistá a upravená		
	čistě čistá a upravená		
	čistě čistá a upravená		
	čistě čistá a upravená		
čistě čistá a upravená			

Příloha E – Ukázka hodnotících dotazníků



https://choice.medallia.com/choice/resplnv.do?v=bAbik-58AqZDOYAvMcONY_-HqlePq8vh8uOyGaf6xtW0bLYKsB8A1x3Gy Guest Insight System (GIS) Responses - Medallia

	Posted in Medallia	Guest Response Date	Guest Name	Room number	Property identifier	LTR	Overall Score	Response Status	Guest Comment	Alert	Activity
❖	1/22/15	1/22/15	Knapová, Radka	714	CS008	6	8	Sent			
❖	1/22/15	1/22/15	Vojtisek, Jan	701	CS008	9	10	Sent	Byl jsem spokojen :-)		
❖	1/22/15	1/22/15	Antoš, Ondřej	606	CS008	10	9	Sent	Děkuji panu technikovi za výměnu kola u mého voz...		
⊕	1/22/15	1/21/15	kapi		CS008		5	Not Sent	👉泊りました。オロモツ中央駅の目の前です！この...	SM/Closed	2
⊕	1/21/15	1/21/15	Martin		CS008		10	Not Sent	NEGATIVE: Der Wellnessbereich ist sehr überschau...	SM/Closed	2
❖	1/20/15	1/20/15	Holamanova, Simona	501	CS008	9	8	Sent			
❖	1/18/15	1/18/15	Slámová, Jitka	205	CS008	9	10	Sent	Bylo to super.		
⊕	1/20/15	1/16/15	Jorg		CS008		9.6	Not Sent	No comment	SM/Closed	2
⊕	1/15/15	1/15/15	William		CS008		9.6	Not Sent	POSITIVE: essere in fronte alla stazione, 2 ore di tre...	SM/Closed	2
❖	1/11/15	1/11/15	Scott, Carlton	UNKNWN	CS008	10	10	Sent			
❖	1/11/15	1/11/15	Heral, Filip	304	CS008	9	9	Sent			
⊕	1/12/15	1/11/15	Anonymous		CS008		10	Not Sent	POSITIVE: Supertolle Matratzen, schalldichte Fenste...	SM/Closed	2
⊕	1/12/15	1/11/15	Jifi		CS008		8.8		Comment POSITIVE: Supertolle Matratzen, schalldichte Fenster und gute Bauweise - trotz Bahnhofnähe (unser Zimmer war im 3. Stock) ist das Zimmer ganz ruhig. Die kontrollierte Wohnraumbelüftung funktioniert einwandfrei und sorgt für frische Luft - sehr angenehm. Das Frühstücksbuffet bietet auch warme Speisen zum Frühstück, was wir ganz toll finden. Wir werden das Hotel auf jeden Fall weiterempfehlen.		
❖	1/5/15	1/5/15	Kalina, Tomáš	302	CS008	8	8				
❖	1/5/15	1/5/15	Melich, Uwe	212	CS008	9	8				
⊕	1/6/15	1/4/15	Hannes		CS008		7.9				
❖	1/3/15	1/3/15	Fuehring, GERALYN	209	CS008	10	10	Sent	This was a great place to stay! It was perfectly locate...		
❖	1/2/15	1/2/15	Felix, Zdenek	311	CS008	9	9	Sent	Nepříjemných dezinfekční zápach z přidání deky be...		

Records 1-25 of 450

Powered by Medallia

CS 14:11 5.2.2015



Booking.com

Domovská stránka

Úroveň hotelu

Mé nastavení

Požadavek na změnu textu

Podmínky

Platební preference

DěČ

DPH/daně/poplatky

Zařazení na webu

Nastavení dodatků

Rezervační tlačítko

Úroveň pokoje

Přidat pokoj

Webová stránka

Veřejná stránka

Hodnocení hostů

Hodnocení hostů

Hotel average score: 9.5 based on 13 surveys

Hotel	
Personál hotelu	9.2
Služby/Zařízení	9.4
Čistota pokoje	9.8
Pohodlí	9.6
Poloha	9.6
Poměr kvality a ceny	9.2

Individuální hodnocení

1 2 >

Sort by: Recommended Stars ▼ Price ▼ **Review score ▼** List Grid

Only hotels with at least 5 reviews will be taken into account.



Clarion Congress Hotel Olomouc ★★★★★ 4

Olomouc • [Show map](#)

Latest booking: 22 hours ago

Exceptional, 9.5

Score from 13 reviews

[Book now](#)

Twin Room	FREE cancellation - PAY LATER Breakfast included		Only 5 left	CZK 2,043 CZK 1,942
Suite	Last one! FREE cancellation - PAY LATER Breakfast included		Last chance! Only 1 left	CZK 2,555
Twin Room	FREE cancellation - PAY LATER Breakfast included		Only 5 left	CZK 1,839 CZK 1,737
Suite	Last one! FREE cancellation - PAY LATER Breakfast included		Last chance! Only 1 left	CZK 2,453

Příloha F – Mystery guest 2014 total

Mystery Guest 2014 (total)													
PJ	LEDE N	ÚNOR	BŘEZEN	DUBE N	KVĚT EN	ČERVEN	ČERVE NEC	SRPEN	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTO PAD	PROSIN EC	2014
MCBHI											91,7		91,7
MHR												94,5	94,5
MHB												70,4	70,4
CCHP					84,1	81,6					94,5		86,7
CLHP				86,8			71			92,4			83,4
CLHPC			86,2						97		93,4		92,2
BBHP		82,2											82,2
HFC			97,4				89,4					70,2	85,7
HFR				80,2					92				86,1
HFV						86,4				88,4			87,4
SKHP		78,7									92		85,4
SKHH						93,5	92,7				81,3	83,5	87,8
GHZL		92,6							90			93,8	92,1
CCHCB			85,3		85,7			87,4					86,1
HCHK	85,8			88,1	95,3				97,1				91,6
CCHU			84,3						86,5			94,3	88,4
CCHO						93,4	92,4					86,6	90,8
CCHOL			91,6	98,3				89,2					93,0
CHSM		82						75,7				84,1	80,6

Příloha G – Dotazník Mystery guest

HOTELOVÝ POKOJ

Termín ubytování:

Jméno hosta:

Číslo pokoje:

Sekce	Možno	Dosaženo	Celkem %
1. Hotelový pokoj	17	17	100,00%
2. Minibar	8	8	100,00%
3. Hygienické vybavení	15	15	100,00%
Celkem	40	40	100,00%

1. HOTELOVÝ POKOJ

	ANO	NE
1.1 Hotelový pokoj (HP) byl při vstupu uklizený.	x	
1.2 První dojem byl pozitivní.	x	
1.2.1 Pokud ne, prosím o zdůvodnění:		
1.3 Hotelový pokoj byl dobře vyvětraný, bez nepříjemného zápachu?	x	
1.4 V pokoji je dostatečné osvětlení.	x	
1.5 Skříň s prostorem na ramínka a poličkou na prádlo.	x	
1.6 Nábytek v zachovalém stavu.	x	
1.7 Nábytek bez známek prachu.	x	
1.8 Stěny pokoje byly čisté bez poškození malby.	x	
1.9 Koberce čistý a v dobrém stavu.	x	
1.10 Povlečení, polštáře, přikrývky a přehoz byly čisté bez skvrn, děr.	x	
1.11 Matrace byla v dobrém stavu.	x	
1.12 Základní informace o hotelovém režimu a poskytovaných službách k dispozici.	x	
1.13 Telefon s přímou provolbou a ceníkem. (Stav, funkčnost).	x	
1.14 Je funkčnost a stav TV v pořádku?	x	
1.15 Obejví se po zapnutí TV Choice image film?	x	

2. MINIBAR

	ANO	NE
2.1 Stav a čistota minibarové lednice.	x	
2.2 Je minibarové menu na viditelném místě a čisté?	x	
2.3 Odpovídá nabízený sortiment nápojovému lístku?	x	
2.4 Je nabízený sortiment v záruční lhůtě?	x	
2.5 Je součástí minibaru otvírák?	x	
2.6 Stav a čistota sklenic.	x	

3. HYGIENICKÉ VYBAVENÍ POKOJE

	ANO	NE
3.1 Čistá vana/sprchový kout., umyvadlo.	x	
3.2 Čisté stěny, podlaha, zrcadlo.	x	
3.3 Zrcadlo nad umyvadlem s osvětlením. (Stav a funkčnost).	x	
3.4 Čistý odpadkový koš.	x	
3.5 Úchytky na ručníky. (nepoškozené)	x	
3.6 Ručník, osuška, předložka. (Stav a čistota).	x	
3.7 Kosmetika v minimálním rozsahu. (šampón, sprchový gel, mýdlo, vatové tyčinky, odličovací tampóny)	x	
3.8 Toaleta čistá, řádně dezinfikována.	x	
3.9 Toaletní papír držákem na WC papír.	x	
3.10 Rezervní toaletní papír.	x	

Komentář:

Celý pokoj+koupelna v perfektním stavu.

3.11 Co se Vám líbilo v hotelovém pokoji?

Komentář: Příjemné barvy pokoje, perfektně sladěné s přehozem.

3.12 Co se Vám nelíbilo, případně jste postrádali?

Komentář: Líbilo se nám vše maximálně, nic jsme nepostrádali.

HODNOCENÍ – HOTELOVÝ

4. POKOJ


Pozitiva

Celý pokoj působil příjemným dojmem, kde jsme se cítili lépe než doma.

Negativa

Žádná

Příloha H – Standardy hotelových pokojů

Standardy vybavení pokojů logovaným materiálem a ostatními doplňky v hotelích CLARION		
 BY CHOICE HOTELS		
POKOJE STANDARD		
Pokoj		
	Kovový stojan na informační a propagační materiály:	1 ks na pokoj
	- umístěn na pracovním (psacím) stole a obsahuje:	
	- Návod na použití klimatizace, formát A4, umístěný v zadní přihrádce stojanu před bílými deskami	1 ks na pokoj
	<i>Pozn.: Platí pouze pro PJ, které tento návod mají.</i>	
	- Bezpečnostní instrukce (žehlička, fén a jiné), formát A4, umístěny v zadní přihrádce stojanu před Návodem pro klimatizaci	1 ks na pokoj
	- Instrukce pro hotelové hosty , formát A4, umístěny v zadní přihrádce stojanu před bezpečnostními instrukcemi, anglickou verzi čelem.	1 ks na pokoj
	- European Hotel Directory CHI, umístěn v zadní přihrádce stojanu	1 ks na pokoj
	- Dotazník "Your opinion matters to us", umístěný v zadní přihrádce stojanu před Worldwide reservation	1 ks na pokoj
	- Leták "Choice privileges", umístěný v zadní přihrádce stojanu před dotazníkem "Your opinion...."	1 ks na pokoj
	- Adresář služeb (A-Z directory), umístěný v přední přihrádce stojanu	1 ks na pokoj
	- TV programy, umístěno v přední přihrádce stojanu	1 ks na pokoj
	- Room Service Menu, umístěný v přední přihrádce stojanu	1 ks na pokoj
	- Objednávka snídaně na pokoj, umístěná v přední přihrádce stojanu	1 ks na pokoj
	Coffee set obsahuje:	
	- porcelán (šálek+podšálek) nelogovaný (může být i logovaný)	1 ks na osobu
	- kávové lžičky (nejlevnější druh)	1 ks na osobu
	<i>Pozn.:Každý set musí obsahovat shodný druh porcelánu a lžiček.</i>	
	- čaj černý porcovaný (Pickwick HSE)	1 ks na osobu a den
	- káva porcovaná (DoEg)	1 ks na osobu a den
	- sušené mléko (smetana) do kávy porcované	1 ks na osobu a den
	- cukr HB bílý "Clarion"	1 ks na osobu a den
	<i>Pozn.:Pokojská denně zkontroluje a chybějící doplní.V případě obsazení dvoulužkového pokoje jednou osobou bude přebývajícím čaj s kávou stažen.</i>	
	Minibar:	
	- sklenička na stopce obyčejná (levná) postavena dnem vzhůru na rozetce	1 ks na osobu
	- otvírák logovaný	1 ks na pokoj
	- papírový ubrousek malý (koktejlový) bílý nelogovaný	1 ks na pokoj
	- rozetky logované umístěné pod skleničkou	
	- minibarový lístek (Minibar Menu), který je umístěn na viditelném místě v blízkosti	

	minibaru	1 ks na pokoj
	Šatní skříň:	
	- žehličí set (žehlička + prkno)	1 ks na pokoj
	- lžice na boty logovaná	1 ks na pokoj
	- čistič bot logovaný (čistící houba na boty - polish)	1 ks na pokoj
	- sáček na prádlo logovaný + ceník praní prádla	1 ks na pokoj
	Visačky (závěs) na kliku:	
	- "Uklidit/Nerušit" umístěný na viditelném místě	1 ks na pokoj
	- "Objednávka snídaně" umístěná ve stojanu na stole	1 ks na pokoj
	Ostatní:	
	- malý poznámkový blok + dřevěná tužka - umístěn u telefonu	1 ks na pokoj
	- kartička "Smile Bonus" umístěna na viditelném místě (noční stolek)	1 ks na pokoj
	- kabel pro připojení k internetu je viditelně umístěn na prac.stole.	
	- dálkový ovladač na TV položen přímo před televizorem (vodorovně s TV)	
	- bonbon "flow pack" umístěný na polštáři	1 ks na osobu
Koupelna	Plastový stojánek na kosmetické doplňky obsahuje:	1 ks na pokoj
	- mýdlo (logo)	1 ks na osobu a den
	- sprchový gel (logo)	1 ks na osobu a den
	- šampón (logo)	1 ks na osobu a den
	- vatové tyčinky a odličovací tampóny	1 ks na pokoj
	<i>Pozn.: Pokojská denně zkontroluje a chybějící nebo částečně použité (mýdlo, kosm.set) doplní do stavu. V případě obsazení dvoulůžkového pokoje jednou osobou bude přebývajících kosmetika z koupelny stažena.</i>	
	Froté:	
	- ručník	1 ks na osobu
	- osuška	1 ks na osobu
	- předložka	1 ks na pokoj
	<i>Pozn.: V případě obsazení dvoulůžkového pokoje jednou osobou bude přebývajících froté z koupelny staženo.</i>	
	Ostatní:	
	- papírové kosmetické kapesníky	1 ks na pokoj
	- sklenička postavená dnem vzhůru na rozetce (nebalit do igelit.sáčků!)	1 ks na osobu
POKOJE EXECUTIVE A SUITE		
	<i>Pokoje typu "Executive" a "Suite" budou vybaveny shodně jako pokoje "Standard" a mimo to budou navíc doplněny o následující:</i>	
Pokoj	Coffee set:	
	- čaj ovocný a čaj zelený porcovaný (Pickwick HSE)	1 ks od každého druhu na osobu a den
	- káva porcovaná (DoEg) DECOF	
	- cukr HB hnědý "Clarion" a sladidlo	
	<i>Pozn.: Pokojská denně zkontroluje a chybějící doplní. V případě obsazení dvoulůžkového pokoje jednou osobou bude přebývajících čaj s kávou stažen.</i>	

	Minibar:	
	- sklenička na vodu (tumbler) postavená dnem vzhůru na rozetce	1 ks na osobu
	Šatní skříň:	
	- kartáč na šaty logovaný nebo centrálně dodaný	1 ks na pokoj
	- hotelové minišitíčko logované	1 ks na pokoj
	- župan s logem	1 ks na osobu
	- hotelové pantofle (tápky)	1 ks na osobu
	- Igelitová taška s logem	1 ks na pokoj
Koupelna	Plastový stojánek na kosmetické doplňky:	
	- dentální set	1 ks na pokoj
	- holicí set	1 ks na pokoj
	- čepice do sprchy	1 ks na pokoj
	- tělové mléko (body lotion)	1 ks na osobu
	- hřeben	1 ks na pokoj
	<i>Pozn.: Pokojská denně zkontroluje a chybějící nebo částečně použité (mýdlo, kosm.set) doplní do stavu. V případě obsazení dvoulůžkového pokoje jednou osobou budou přebývací doplňky (kosmetika, froté) z koupelny staženy.</i>	
Poznámky	VIP treatment včetně květin NENÍ automaticky součástí doplňků na pokojích "Executive" a "Suite" !!! Tento se odvíjí od významu hosta , může být popř. umístěn i na pokoji standard.	
	<i>V případě obsazení pokoje hostem, který si neplatí "Executive program" nebo nemá objednaný a zaplacen pokoj typu "Executive" či "Suite" bude vybavení odpovídat pokoji typu "Standard".</i>	

Příloha CH – Kontrolní formulář standardy pokoje

Kontrolní List - nájezdový pokoj	Pokojská	Pokojská	Pokojská
Datum :			
Kontroloval :	Č. pokoje	Č. pokoje	Č. pokoje
	Závady / poznámky		
Pokoj/Vstupní prostor			
Teplota pokoje	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Vyvětrání a vůně pokoje	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Koberce - čisté (lux i v rozích)	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Obrazy - visí rovně / není na nich prach	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Vypínače / zásuvky- čistota	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Dveře rámy i plocha	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Okna rámy / parapety	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Kontrola všeho osvětlení –čistota,funkčnost	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Lampičky, lampy, TF, TV – prach, funkčnost	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Lednice - prach/čistota vnitřek, funkčnost	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Lednice - doplněný bar	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Skříně - srovnaná ramínka	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Skříně – prach	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Skříně - doplněný hot. Program	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Skříňky/šuplíky prach + vnitřky	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Závěsy / záclony - čistota a srovnanost	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Postel - prádlo / upravení	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Smile + bonbony	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Hotelové desky - doplněné/čisté	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Doplněné CEDULKY; VISAČKY dle standardu	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Koupelna			
Podlaha - čistota (vlasy, skvrny)	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>

Doplněné Frote - složené plným bokem k hostovi, kosmetika - logem k hostovi, toaletní papír, hyg. Sáčky	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Umyvadlo - čistota; kohouty vyleštěné	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Skleničky – čistota	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Zrcadla - čistota / naleštěné	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Toaleta / prkýnko- absolutní čistota (pásek dezinfikováno –pokud se používá)	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Wc štětka i nádobka - čistota, funkčnost	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Odpadkové koše čistota (chrom – naleštěno)	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Koupelnové stěny - čistota	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Kachle – čistota	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>

Poznámky / Komentáře:

CHODBY, SCHODIŠTĚ					
Čistota a nepoškozené koberce	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Čistota a nepoškozené stěny	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Osvětlení funguje (všechny žárovky)	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Závěsy / záclony - čisté a srovnané	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Vstupní prostory a hala					
Čistota prostranství před hotelem, chodník, schody				OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	
Čistota vstupního prostoru, dveře, koberce				OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	
Čistota v hotelové hale, dlažba, koberce, nábytek.				OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	
Stav a čistota veřejných toalet (hala, restaurace).				OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	
Výtahy – čistota, osvětlení, funkčnost, stav rekla.poutačů(nástěnky)				OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	
Vzhled, úprava a čistota prostoru recepce				OK <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	

Příloha I – Produktivita práce 2014 – tabulky

Leden	Odjezd st. pokoj	Pobyt s. pokoj	Odjezd APP	Pobyt APP	Počet hodin	Normo-hodiny	Rozdíl
Marie N	89,5	59	5	2	75	69	6
Lenka	61,5	60	0	0	60,5	51	9,5
Kateřina	45,5	33,5	4,5	0,5	34	38	-4
Jana	50	45	0	1	50,5	40	10,5
Marie P	32	12,5	1	0	24,5	21	3,5
Andrea	54	34	2	1	42	40	2
Lucie	67,5	49	5	2	64	55	9
Celkem	400	293	17,5	6,5	350,5	314	36,5

Únor	Odjezd st. pokoj	Pobyt st. Pokoj	Odjezd APP	Pobyt APP	Počet hodin	Normo-hodiny	Rozdíl
Marie N	125,5	76	9	5	106	97	9
Lenka	112,5	48	1	3	92	75	17
Jana	5	3	0	0	5,5	4	1,5
Marie P	49	18	0	1	36,5	34,5	2
Lucie	105	67	7	5	88,5	82,5	6
Celkem	397	212	17	14	328,5	293	35,5

Březen	Odjezd st. pokoj	Pobyt st. pokoj	Odjezd APP	Pobyt APP	Počet hodin	Normo-hodiny	Rozdíl
Marie N	147,5	79	7	2,5	195,5	107	88,5
Lenka	101	19	0	0	82	57	25
Lucie	197,5	59	3	10,5	142,5	126	16,5
Marie P	84,5	56,5	2	3	65,5	64	1,5
Zuzana	66,5	32,5	0	0	80	44	36
Martina	65	16	0	0	72	38	34
Celkem	662	262	12	16	637,5	436	201,5

Duben	Odjezd st. pokoj	Pobyt st. pokoj	Odjezd APP	Pobyt APP	Počet hodin	Normo-hodiny	Rozdíl
Marie N	116	57	5	3	101,5	82	19,5
Lenka	101	59	2	0	98,5	72	26,5
Lucie	135	34	8	4	113	87	26
Zuzana	78	33	0	0	78,5	50	28,5
Martina	115	67	0	1	112,5	80	32,5
Marie P	52	8	1	2	44	30	14
Celkem	597	258	16	10	548	401	147

Květen	Odjezd st. pokoj	Pobyt st. pokoj	Odjezd APP	Pobyt APP	Počet hodin	Normo-hodiny	Rozdíl
Marie N	121,5	72	5	2	111	89,5	21,5
Lenka	113,5	60	2	1	104,5	79	25,5
Zuzana	61	40,5	0	0	73,5	44	29,5
Martina	108,5	63	3	1	115	79	36
Lucie	75,5	20	1	1	62,5	46	16,5
Marie P	22	13	2	0	22,5	17	5,5
Eva M	20,5	19,5	0	0	33	17	16
Eva R	22	13	1	0	20	16	4
Milena	17	22	0	0	21	16	5
Celkem	561,5	323	14	5	563	403,5	159,5

Červen	Odjezd st. pokoj	Pobyt st. pokoj	Odjezd APP	Pobyt APP	Počet hodin	Normo-hodiny	Rozdíl
Marie N	139	77	5	2	109,5	100	9,5
Lenka	131	96,5	6,5	1	135,5	103	32,5
Lucie	125,5	81	0	1	92,5	90	2,5
Martina	141	114	1	6	129	112	17
Zuzana	126	86	0	0	121,5	92	29,5
Eva R	42	27	2	0	21,5	31,5	-10
Hana P	25	55	2	1	48,5	33	15,5
Marie P	18	19	0	1	20	16	4
Eva M	74,5	127	0	0	107,5	80	27,5
Milena	61	82	1,5	1	63,5	60	3,5
Lenka V	33,5	23	0	0,5	19,5	25	5,5
Tereza	36	34	0	1	19	30	-11
Gabriela	22	16	0	0	17,5	16	1,5
Celkem	974,5	837,5	18	14,5	905	788,5	116,5

Červenec	Odjezd st. pokoj	Pobyt st. pokoj	Odjezd APP	Pobyt APP	Počet hodin	Normo-hodiny	Rozdíl
Marie N	98	64	1	0	81,5	71	10,5
Lenka	143,5	50	4	5	134	94	40
Lucie	126	77	9	5	111,5	98	13,5
Martina	113	110	2	3	126	96	30
Zuzana	94	144	1	1	112,5	96	16,5
Eva M	74	87	0	0	86	66	20
Hana P	21	34	0	0	19,5	22	2,5
Milena	27	2	0	0	21,5	14	7,5
Tereza	28	3	0	0	29	15	14
Celkem	724,5	571	17	14	721,5	572	149,5

Srpen	Odjezd st. pokoj	Pobyt st. pokoj	Odjezd APP	Pobyt APP	Počet hodin	Normo-hodiny	Rozdíl
Marie N	163,5	53	2	1	139,5	101	38,5
Lenka	131	39	4	0	122,5	82	40,5
Zuzana	142,5	97	2,5	0	173	105	68
Martina	74	29	2	0	94,5	48	46,5
Lucie	41	31	3	0	37,5	33	4,5
Eva R	40	4	3	2	46	25	21
Hana P	81,5	46	3	0	89	58	31
Eva M	125	81	1	1	131,5	91	40,5
Milena	151	75	1	0	133	101	32
Katka	37,5	57	0	0	60	38	22
Celkem	987	512	21,5	4	1026,5	682	344,5

Září	Odjezd st. pokoj	Pobyt st. pokoj	Odjezd APP	Pobyt APP	Počet hodin	Normo-hodiny	Rozdíl
Marie N	144,5	57	5	3,5	139,5	97	42,5
Lenka	175	53	5	1,5	185	110	48
Zuzana	125	50	0,5	0	127	80	47
Eva R	76,5	35	2	0	68	51	17
Eva M	148	39	0	0	129,5	87	42,5
Milena	166,5	28	3	0	130,5	95	35,5
Katka	112,5	63	2,5	0	111,5	79	32,5
Adriana	39,5	19	0	0	21,5	26	-4,5
Hana C	85,5	38	0	0	72	55	17
Petra	30	3	0	0	16	16	0
Táňa	35	19	0,5	0	52	24	28
Hana P	27	2	0	0	21,5	14	7,5
Celkem	1165	406	18,5	5	1047	734	313

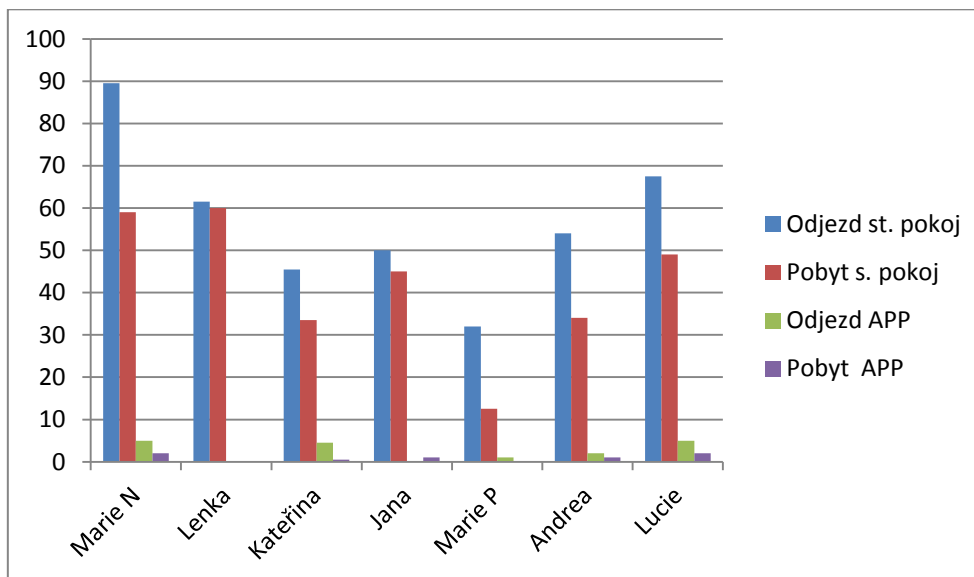
Říjen	Odjezd st. pokoj	Pobyt st. pokoj	Odjezd APP	Pobyt APP	Počet hodin	Normo-hodiny	Rozdíl
Marie N	174	58	6,5	7	152	115	37
Lenka	160,5	64	2	1	142	104	38
Zuzana	147,5	57	1	1	145	94	51
Eva R	23	3	1	0	22,5	13	9,5
Eva M	133,5	51	1,5	1	123	85	38
Milena	83	7	1	0	67	45	22
Katka	100,5	24	1	0	76	59	17
Adriana	91,5	36	0	0	87,5	58	29,5
Hana C	142	62	1	1	132,5	92	40,5
Romana	74	34,5	0	0	89,5	49	40,5
Celkem	1129,5	396,5	15	11	1037	714	323

Listopad	Odjezd st. pokoj	Pobyt st. pokoj	Odjezd APP	Pobyt APP	Počet hodin	Normo-hodiny	Rozdíl
Marie N	120	77	8,5	4	116,5	94	22,5
Lenka	157,5	83	6,5	2	147	113	34
Zuzana	115,5	83	0,5	3	126,5	87	39,5
Katka	94,5	46	2	2	83	64	19
Jana	65	33	0	1	64,5	44	20,5
Eva M	37,5	23	5	0	45	30	15
Adriana	91,5	35	2	2	88,5	60	28,5
Hana C	121	69	1	1	117	85	32
Eva R	54	40	2	2	53,5	43	10,5
Petra	31,5	15	0	1	45	22	23
Celkem	888	504	27,5	18	886,5	642	244,5

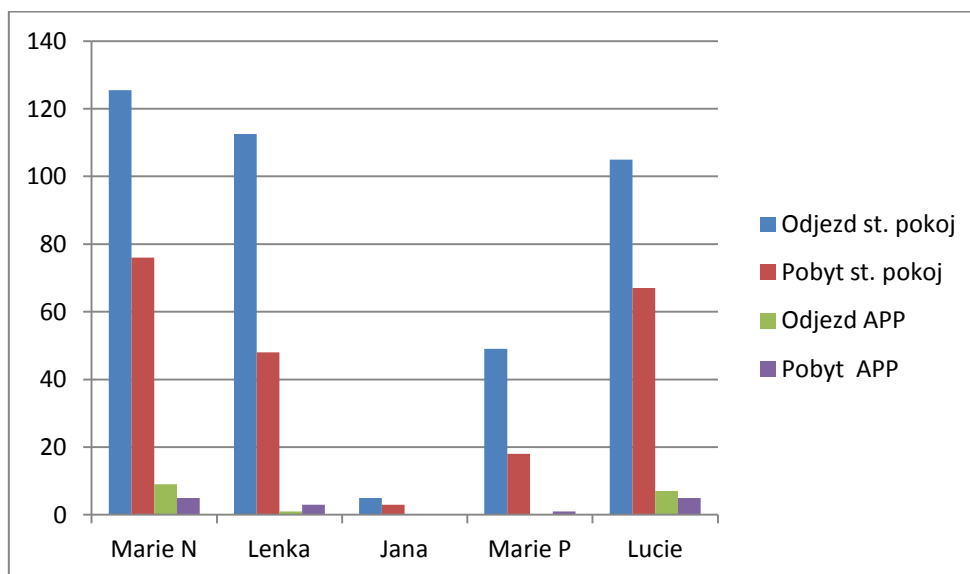
Prosinec	Odjezd st. pokoj	Pobyt st. pokoj	Odjezd APP	Pobyt APP	Počet hodin	Normo-hodiny	Rozdíl
Marie N	123	61	4	2	107	86	21
Lenka	109	93	3	1	115	88	27
Zuzana	80	85	3	1	105,5	71	34,5
Katka	30	36	1	0	28	28	0
Adriana	31	30	2	0	41	27	14
Hana C	29	3	0	0	22,5	15,5	7
Milena	51,5	36	5	0	47	41,5	5,5
Celkem	453,5	344	18	4	466	357	109

Příloha J – Produktivita práce 2014 – grafy

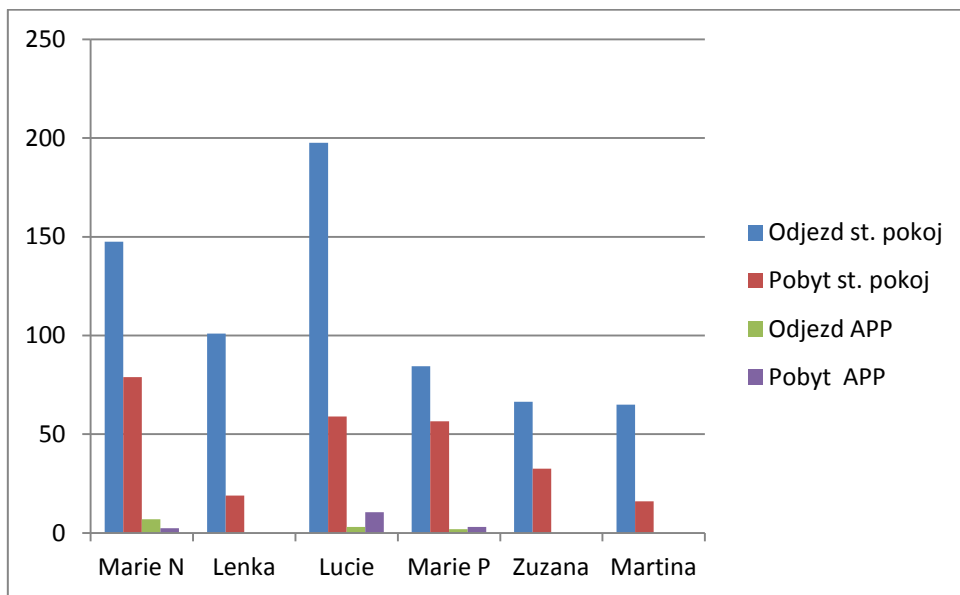
Leden 2014



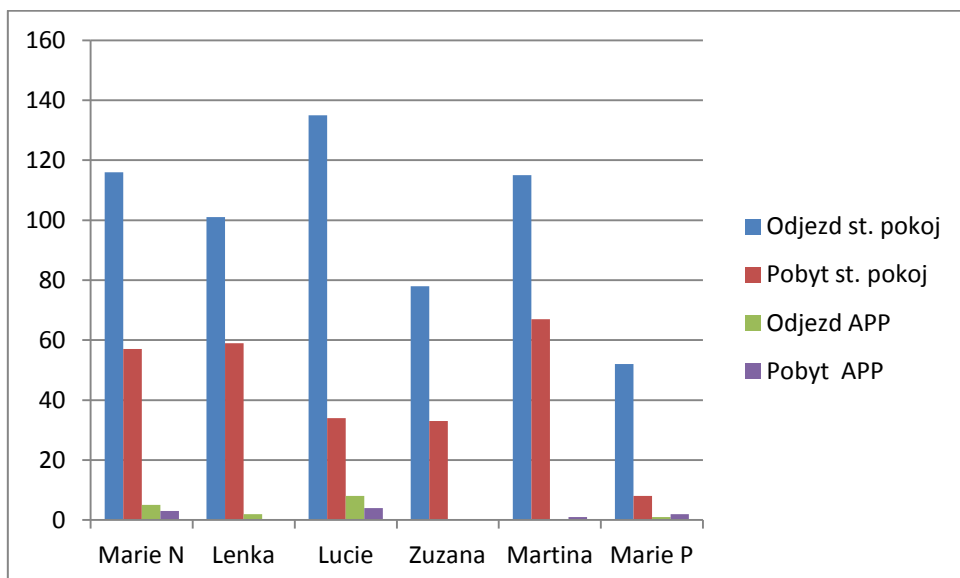
Únor 2014



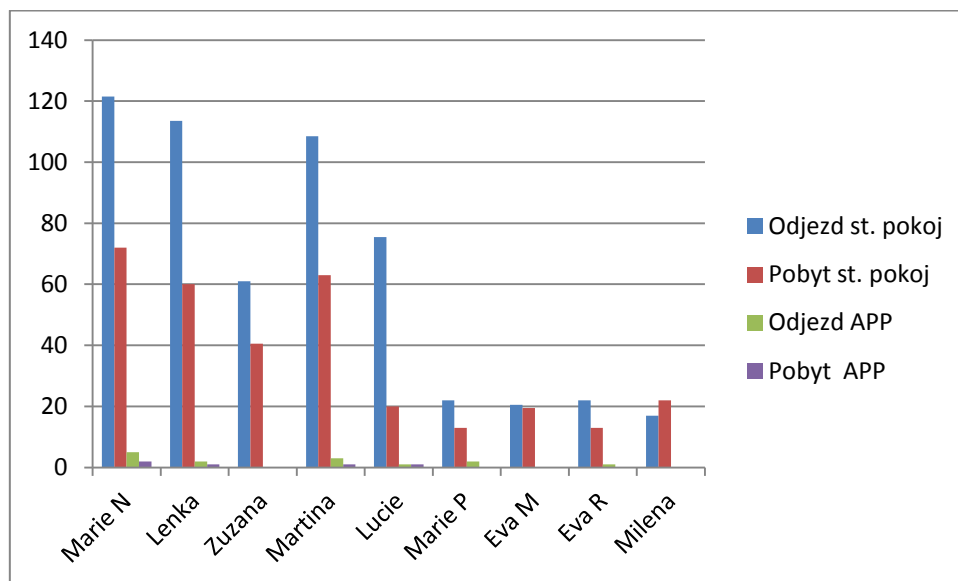
Březen 2014



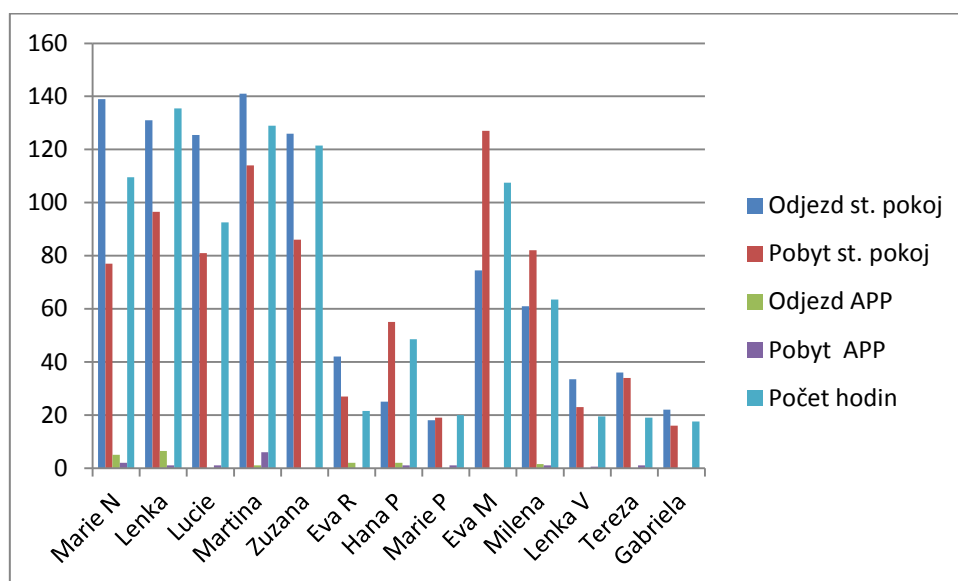
Duben 2014



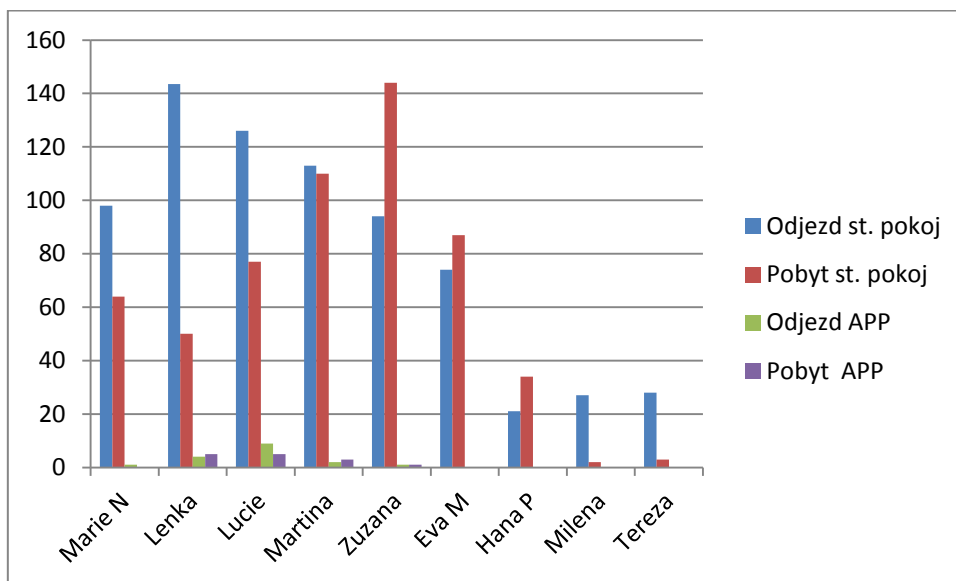
Květen 2014



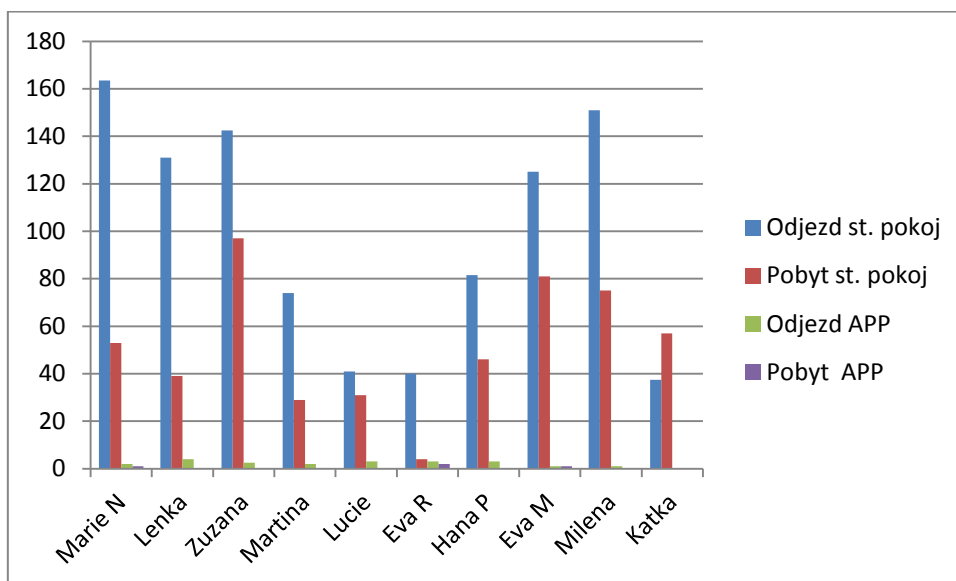
Červen 2014



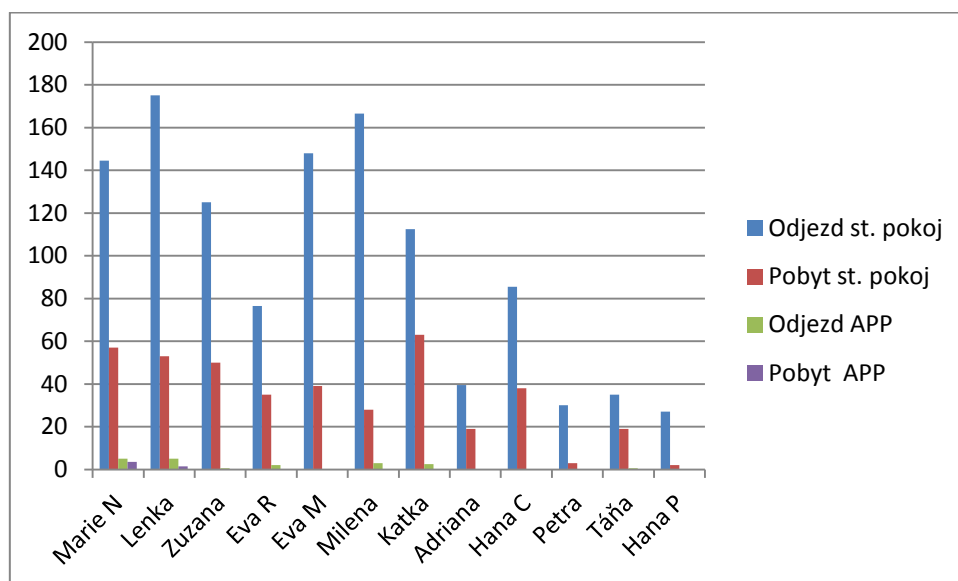
Červenec 2014



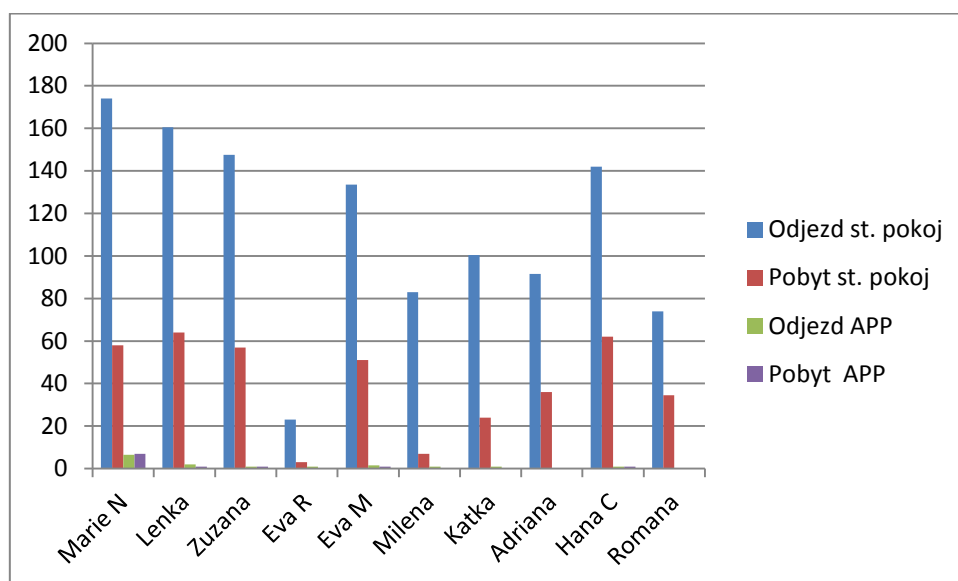
Srpen 2014



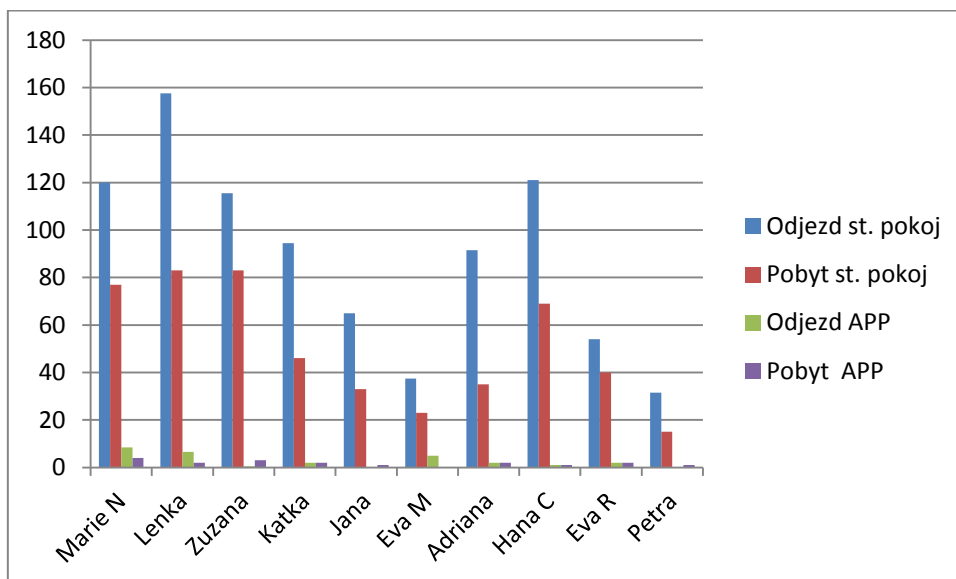
Září 2014



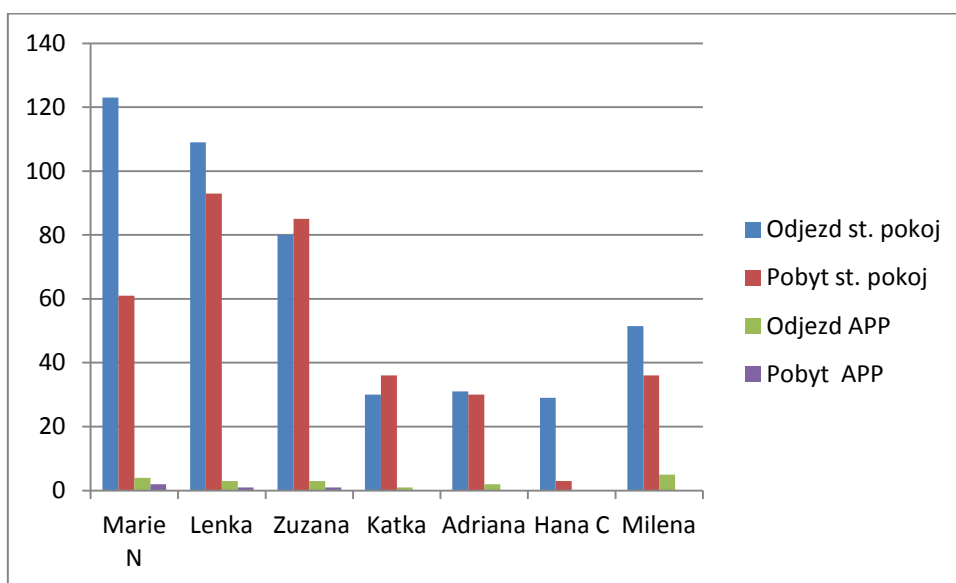
Říjen 2014



Listopad 2014



Prosinec 2014



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Karin Konzbulová

Obor: Management cestovního ruchu

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Controlling Clarion Congress Hotelu Olomouc

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 85

Celkový počet stran příloh: 27

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 3

Počet ostatních zdrojů: 7

Vedoucí práce: Ing. et Mgr. Daniel Toth, PhD. et PhD.